

إدارة الموارد البشرية

الاستاذالدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربى

إدارة الموارد البشرية

الاستاذالدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربى



ادارة الموارد البشرية

١

بسم الله الرحمن الرحيم

الطبعة الأولى

٢٠١٦م

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

ادارة الموراد البشرية

الاستاذ الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربى

دار الجنان للنشر والتوزيع

عمان – العبدلي - مجمع جوهرة القدس التجاري – ط(M)

- هاتف: 00962 6 4659891 تلفاكس: 00962 6 4659892
- موبايل: 00962 795747460 موبايل: 00962 796295457
- هاتف السودان – الخرطوم 00249 918064984
- ص.ب ٩٢٧٤٨٦ الرمز البريدي ١١١٩٠ العبدلي
- البريد الإلكتروني: dar_ jenan@yahoo.com

daraljenanbook@gmail.com

ادارة الموارد البشرية

الاستاذ الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربى

استاذ ادارة الاعمال المشارك

جامعة القران الكريم والعلوم الاسلاميه

كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه



المقدمة:

- إن إدارة الموارد البشرية هي نظام System متكامل ومترابط يتضمن مجموعه من العمليات (الأنشطة) المتصلة والمتداخلة Processes .

-ان فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق واهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لادارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة الى العنصر البشري باعتباره شريكاً من جانب آخر.

- أهمية تصميم استراتيجية لادارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة الى تكلفة هذا المورد.

- إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول الى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح وبالتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحه، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.

- كذلك يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها وإتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.

وترتكز الفلسفة الجديدة لادارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:-

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
- الإنسان يحتاج الى نمط متحرر من القيادة.
- الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس.

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الـذي تتبعـه إدارة المـوارد البشـرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته . ويتم ذلك بالدرجـة الأولى من خلال:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهاراته قياساً الى متطلبات الأداء وظروفه.
- تحديد الفجوة بين هيكل المـوارد البشـرية المسـتهدف (مهـارات، اتجاهـات، طاقـات ذهنية ... الخ) وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة .
- تخطيط الأداء البشري وتوجيـه هيكـل المهـارات والقـدرات بـالتوافق مـع متطلبـات العمل حالياً ومستقبلاً.
- تخطيط أساليب واليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
- توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابيـة لعناصـر المـورد البشـري في حـل مشـاكل المنظمة وتطوير أوضاعها.

لاشك ان احد التطورات الهامة في ادارة المنظمات في الثلاثة عقود من القـرن الماضـى وهذا القرن الحادى والعشرون هو بروز اهمية ادارة الموارد البشرية بعد ان عظمت اهمية الدور الانساني الذى يلعبه المـدير الحـديث الى جانـب الـدور الفـني والـدور التصـوري والادارکي – وفي هذا الحيز الانساني يكمن الكـثير مـن المشـكلات الرئيسـة رلافي إدارة المنظمات سواء كانت منظمات اعمال ام منظمات خدمات، والتى هـي مشـكلة إنسـانية بالدرجة الأولي، بمعنى آخر ، إن البية التحديات الرئيسية التى تواجه منظمات اليوم هـي تحديات انسانية. وأن هناك اتفاقاً بين الكتاب والاكاديميين والباحثين والدارسين ورجال الأعمال والتنفيذيين على أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمـة يكـون لهـا تـأثير فعال وكبير على قدرة المنظمة على النمو والأزدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئة العمل الحالية التى تتميز بالطـابع التنافسـي الشـديد سـواء علـى المسـتوى المحلـي او العالمي.

خاصة في بيئة العمل التى تتميز بالطابع التنافسي الشديد سواء على المستوى المحلي او العالمي.وحتى تحقق الإدارة الاستخدام الفعال للعنصر البشري لابد من تحقيق المعادلة التالية:

الاستخدلم الفعال للمورد البشري = دالة التخطيط والاختيار × التوظيف والتعيين× التدريب × تقييم الاداء× الدفع (الاجور) × العلاقات الانسانية × الرعاية الصحية والاجتماعية والفنية.

- أن إدارة الموارد البشرية تعتبر مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التى تمتلكها المنظمة لأنها تؤثر فى الأداء الكلى للمنظمة.

- إن إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة يؤدى إلى إنجاز الأعمال بدقة وبأقل التكاليف.

- ان التطور فى مفهوم ومحتوى وأدوار الموارد البشرية جاء نتيجة للتحديات التى واجهتها والتى ساهمت فى تغيير الاتجاهات الفلسفية الفكرية منها والتطبيقية نحو هذه الإدارة.

- وضع برامج تدريبية وتأهيلية مناسبة للأفراد لزيادة قدراتهم ومهاراتهم فى إنجاز الأعمال.

وفي الختام نرجو التوفيق والسداد للجميع ، وأن يكون هذا الكتاب عوناً لكل من يقرأه في فهم إدارة وتنمية الموارد البشرية – كما نأمل ان يتمكن الدارس من معرفة الافكار ووجهات النظر المختلفة التى عليها الوحدات المختلفة ، حتى يكون على بينة من أن الاداء الجيد والكفاءة العالية والتجديد والابتكار وتحسين الانتاج لايتأتى الا من خلال توافر العنصر البشري القادر والراغب في العمل والذى تتناسب مهارته وقدراته مع أنواع الاعمال التى يقوم بها وإستعداده في المساهمة الفعالة في تحقيق اهداف المنظمة. والله المستعان

المؤلف

الاستاذ الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربى



الفصل الأول

ماهية إدارة الموارد البشرية

(المفاهيم والأسس)

نحاول فى هذا الفصل ان تلقى الضوء على طبيعة وماهية إدارة الموارد البشرية لتوضيح الاتجاهات الرئيسية للمقرر الدراسي. كما اننا نهدف ايضاً الى إعطاء الدراسين مقدمة عامة عن المفاهيم والمبادئ والنظريات التى يتعرض لها في هذا المؤلف من خلال فصول الكتاب المختلف .

ماهية إدارة الموارد البشرية:

علينا اولاً أن نحدد ماهو المقصود بادارة الموارد البشرية.

أهمية تشغيل العنصر البشري وأهدافه

يمكن النظر إلى الفرد باعتباره مجسماً "لكم" "ونوع" محددين من الطاقة العضلية والفكرية بجانب ما يحمل من قيم. إضافةً إلى ذلك يملك الفرد رغبات وطموحات متزايدة ومتغيرة نوعاً وكماً. وكثيراً ما تفوق طموحاته ما يملكه من طاقات فكرية وعضلية .. وللتخلص من هذا الإشكال نرى أن الإنسان يلجأ إلى سمة أساسية ويتميز بها هي العقلانية في تحقيق درجة من التناسب بين أهدافه المتعاظمة بوتائر تفوق طاقاته وامكانياته.

وهكذا كان الإنسان يفكر في كيفية الإستثمار الأكفأ لما يملكه من قدرات بأمل تحقيق أكبر قدر وأحسن نوع من سلسلة الأهداف التي يتبناها.. وهنا برزت أول بذرة لإدارة طاقات وقدرات الفرد.

وربما أهم إنجاز حققه الإنسان منذ وجوده على هذا الكوكب في مجال استثمار صفة الرشد أو العقلانية التي يملكها هو تجميعه لطاقات بشرية لأكثر من فرد واحد في بوتقة واحدة تعرف الآن بالمنظمة أو الجهاز الإداري.. بغية تحقيق أهداف تهم فرداً واحداً من المجتمع أو مجمل المجتمع.

وقد تنامت تلك المنظمة عدداً وتخصصاً وجسامة الى أن أصبحت تضم ما يسمى بالدولة العصرية وبالمنظمات الإقليمية والدولية .. حيث تجسمت في كل هذه المنظمات أهمية " دور إدارة طاقات الفرد" وأخذت أبعادا لم تكن معهودة في السابق ولا زالت في تغير وتعاظم باعتبارها الوسيلة التي عن طريقها نضمن توفير الطاقات البشرية المطلوبة للعمل في المنظمات كما تضمن إدامة وتشغيل هذه الطاقات وتشذيبها ... كل ذلك لتحقيق تواصل واستمرارية في تحقيق الأهداف المطلوبة للمجتمعات المعاصرة.

فأهمية إدارة الموارد البشرية إذن تنبع من أهمية الأهداف المراد تحقيقها وإذا كانت الأهداف تهم المجتمع، فأهمية إدارة الموارد البشرية ترتبط بالمصلحة العامة لذلك المجتمع.

من ذلك كله يمكن القول إن تشغيل طاقات العنصر البشري العضلية والعقلية ضرورة أساسية من ضرورات إستمرار وتطوير الفرد والجماعة والمجتمع بكامله وعملية تشغيل هذه الطاقات أصبحت تخضع لأسس وقواعد ونظريات عملية في العصر الحاضر بغية ضمان توجيه هذه الطاقات بإتجاه الأهداف المطلوبة وبغية تحقيق الكفاءة والفاعلية في ذلك التشغيل كما تتطلبه العقلانية والرشد.

وبالطبع إن إساءة إدارة طاقات الأفراد يعني هدراً لتلك الطاقات وبالتالي فشلاً في تحقيق الأهداف المطلوبة على مستوى الفرد نفسه وعلى مستوى المجتمع الأوسع.

وبديهي أن اعتماد الإرتجالية والعشوائية والتقديرات والأهواء الشخصية في إدارة الطاقات البشرية هو السبب الأساسي في إساءة إدارة تلك الطاقات النادرة.

أهمية العنصر البشري:

تعاني غالبية الدول النامية من ظواهر تخلفية في جميع نواحي الإقتصاد زراعية وصناعية وخدمية ... فالأهداف المتحققة في الدول النامية في النواحي السابقة متدنية بالنسبة لحاجات الشعب كما أنها متدنية أيضاً بالنسبة للأهداف المتحققة في الدول المتقدمة في نفس المجالات .. وبالطبع هذا التدني بالأهداف المحققة هو سر ضعف الدول النامية في عالم المنافسات الدولية الحالي.

وهنا لابد مـن طـرح السـؤال حـول أسـباب تـدني الأهـداف المحققـة في الدولـة الناميـة وللجواب عن هذا السؤال يمكن القول. وبالتأكيد، إن أحد الأسباب الرئيسية هو الأفـراد العاملون في أجهزة الإنتاج المختلفة خدمية وسلعية وبكلمة أخرى طبيعة الطاقـة البشـرية من حيث الكم والنوع المقدمة من قبل هؤلاء الأفراد أثنـاء وجـودهم في مواضـع العمـل حيث إن هذه الطاقة هي الوسيلة الأساسية لتحديد كم ونوع الإنتـاج السـلعي والخـدمي الذي يقوم به المجتمع.. فكلما كانت الوسيلة فعالة كان الإنتاج متميزاً.

فالدولة الناميـة إذن مطالبـة في تشـغيل واسـتثمار طاقـات أفرادهـا لـيس فقـط لإشـباع الحاجات العامة الداخلية فيها بل لكي تخرج من مواقف الضعف ومواقف التهديـد الـتي تعاني منها في المحيط الدولي فزيادة الإنتاج السلعي والخدمي المخطط عن طريق التشـغيل والاسـتثمار الأمثـل لطاقـات الأفـراد ضـرورة وطنيـة لا لـبس فيهـا بالنسـبة للدولـة النامية.(الأعرجي، والشيخلي)

ولنا أن نتساءل ما المقصود بالاستثمار الأفضل لطاقات الأفراد الفكرية والعضلية؟ وكيف يمكن تحقيقه؟ وتبين الإجابة عن هذا السؤال في النقاط التالية:

١. أن تكون ساعات العمل اليومية للفرد في الدولة النامية موازية على الأقـل لسـاعات العمل للفرد في الدولة المتقدمة.

٢. أن تكون عدد أيام العمل الفعلي للفرد في الأسبوع في الدولة النامية على الأقل موازياً لعدد أيام العمل في الأسبوع في الدولة المتقدمة.. وكذلك الأمر بالنسبة لأيام العمل علـى مدى السنة.

٣. أن يكون (كم) ونوع العمل المنجز مـن خـلال طاقـة الفـرد في وحـدة زمـن معينـة في الدولة النامية يوازي على الأقل كم ونوع العمل المنجز من خـلال طاقـة الفـرد في نفـس وحدة الزمن في الدولة المتقدمة.

٤. أن يكون عدد الأفراد العاملين بالنسبة لمجمل أفراد الشـعب في الدولـة الناميـة مـوازي على الأقل ما عليه الحال في الدولة المتقدمة.

هذا وإن تزايد الفوارق بين إنتاجية طاقات الفرد بالدولة المتقدمة بالنسبة لإنتاجية الفرد بالدولة النامية في السنوات الأخيرة أدى إلى ضرورة مضاعفة التأكيد على الإستثمار والتشغيل الأمثل لطاقات الفرد في الدولة النامية للقضاء على الفوارق أولا ومن ثم الدخول في عالم المنافسة الإنتاجية بمقدرة عالية ثانياً.

كل ذلك يضع أعباء كبيرة على عاتق إدارة الموارد البشرية في الدولة النامية لإستنفار طاقات أفرادها واستثمارها بفاعلية عالية وكفاءة متميزة .ويؤكد هذا الأهمية الخاصة لإدارة الموارد البشرية بالنسبة للدولة النامية التي تصبوا إلى التخلص من مواقع الضعف والتخلف ولابد من القول بان زيادة أهمية دور الدولة في عالم اليوم وفي عالم الغد من شأنه أن يضع تأكيداً إضافياً على أهمية إدارة الأفراد في الأجهزة الحكومية لمختلف دول العالم النامية منها والمتقدمة(الطماوي ١٩٦٥

العنصر البشري وإدارة الموارد البشرية :

يمثل العنصر البشري اللبنة الأساس التي يبنى عليها عمل منظمة الأعمال، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها. وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما.

فالخصائص الذاتية للفرد ذات العلاقة بقدرته وخبرته وأنماط سلوكه ودوافعه ورغباته يمكن أن تمارس المنظمة قدراً من التأثير عليها، وذلك من خلال طبيعة نظم الإختيار والتعيين التي تطبقها لإختيار الأفراد الأكثر تناسباً مع حاجتها لشغل المراكز الوظيفية الشاغرة، وكذلك من خلال ما توفره لهم من ظروف عمل بيئية، وأيضاً من خلال قواعد النقل والترقية والتحفيز، وما توفره من إمكانيات وموارد ومستلزمات مادية

لتسهيل أداء الأفـراد لأعمـالهم المكلفـين بهـا. كـل هـذه وغيرهـا مـن القواعـد والـنظم والإمكانات يمكن أن تؤثر من خلالها المنظمة في سلوكيات وتصـرفات الأفـراد العـاملين فيها.

وبهذا الفهم للعلاقة التبادلية في التأثير بين الفرد وإدارة المنظمة، فان إدارة الموارد البشرية كإدارة تخصصية بشـؤون الأفـراد العـاملين تأمـل أن تكـون حصـيلة جهودهـا وبرامجهـا وسياساتها إيجابية، بحيث إن نوعية الأفراد المختـارين مـن بـين المتقـدمين للعمـل تكـون بالمستوى الذي تتوقعه هذه الإدارة منهم ليكونوا مؤهلين فعلاً لأداء الأنشطة والأعمـال المطلوبة منهم بذلك القدر من الكفاءة المستهدفة والـتي تضـمن فاعليـة بلـوغ الأهـداف، كذلك فإنها تأمل أن تنجح في مجال وضع برامج تدريبية تنسجم مـع احتياجـات الأفـراد العاملين – المعينين حديثاً والقدامى- وفي مجال وضع وتطبيق نظم واجور وحوافز عادلـة ومشجعه للعاملين تبعث فيهم الرغبة على أداء الأعمال باندفاع وكفاءة عاليـة، وفي كافـة مجالات عملها الأخرى.

ومما لاشك فيه، فإن إدارة الموارد البشرية – من جانبها- ستكون حريصة أشد الحـرص على أن تحصل على مردود إيجابي من الأفراد العاملين نظير ما تقدمة وتبذله مـن جهـود لخدمتهم، ويفترض أن تتمثـل هـذه المـردودات بإرتفـاع كفـاءة الأداء والانـدفاع العـالي للعمل، والإستفادة الحقيقية من محتوى برامج التدريب بحيـث تـنعكس هـذه الاسـتفادة على مستوى المهارات والخبرات التي يمتلكونهـا فـيلاحظ حصـول تحسـن وتطـور فيهـا، وكذلك بإرتفاع درجة الرضا والروح المعنوية لـديهم بمـا يضـمن تـوفر القـدرة والرغبـة العاليتين على أداء الأعمال بكفاءة.

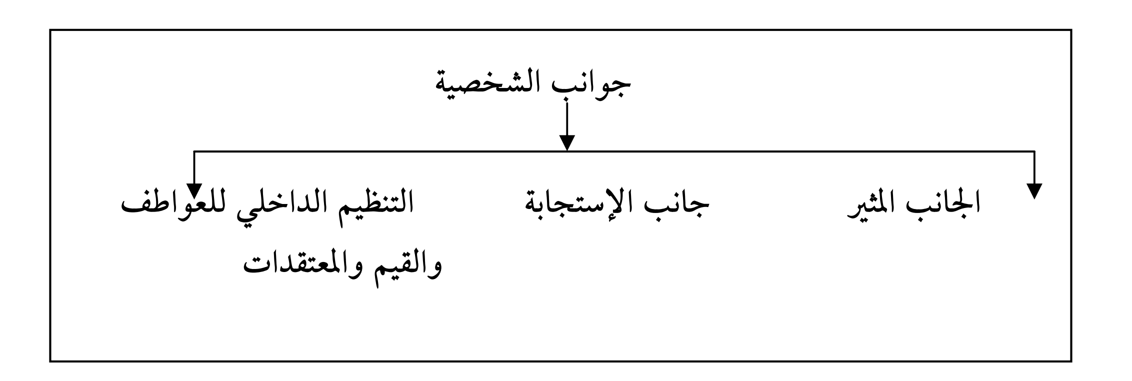
وتجدر الإشارة الى أن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بشكل كبير بدوافعه Motives حيث تلعب دوراً أساسياً في تحديد وتوجيه سلوكه وأن سيكولوجية الشخصية هي بشكل عام سيكولوجية الدوافع، والشخصية الإنسانية Human personality باعتبارها تنظيماً ديناميكياً مكوناً من عدة عناصر متفاعلة مع بعضها تكون في حالة تغير مستمر . وهي عناصر غير ملموسة بل هي مظاهر وتفسيرات ومواقف تلحق بالسلوك الشخصي للفرد،

بعبارة أخرى فان دراسة هذا السلوك تعكس دون شك طبيعة الشخصية المتحركة أو الديناميكية Dynamic للفرد بما تتضمنه من أهداف واحتياجات مادية واجتماعية ونفسية وقدرات ومهارات وقيم وتصور لنفسه وللآخرين وأفكار واتجاهات وعادات، ونماذج للتصرف في مواقف معينه وخصائص وصفات مميزة تميزه عن الأفراد الآخرين . وهذه العناصر بأكملها تتفاعل مع بعضها لتتمثل في شكل أدوار ومواقف يتخذها الفرد خلال حالات التعامل والتفاعل مع الأفراد الآخرين محكومة ومتأثرة بالموقف الذي تحدث خلاله، مما يؤثر على درجة تنظيم وتوازن الشخصية . كل هذه العناصر جديرة بالدراسة من قبل إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص لغرض فهم شخصية الإنسان وإيجاد السبل الأكثر تناسباً للتعامل معها تحقيقاً لمبدأ الاستخدام الأمثل للإمكانات الذاتية للأفراد العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة . واستكمالاً للصورة التي حاولنا رسمها للشخصية الإنسانية ودرجة تعقدها وتفرد كل شخص بشخصية ذاتية تميزه عن الأشخاص الآخرين، ويشير فيما يلي الى التقسيم لجوانب الشخصية، وذلك بهدف تعميق الفهم في هذا الجانب (د. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الادارة، الطبعة الثالثة، الكويت، وكالة المطبوعات ١٩٨٠، ص ٧٠- ٧١)

١. الجانب المثير من الشخصية Stimulus Aspect أي الكيفية أو الأسلوب الذي يؤثر به الشخص على الآخرين.

٢. جانب الإستجابة من الشخصية Response Aspect وهو الجانب الذي يظهر حالات الإستجابة أو رد الفعل الشخصي على مؤثر معين.

٣. التنظيم الداخلي للعواطف Emotions والقيم Values والمعتقدات Beliefs التي تتحكم في تحديد أنماط استجابات الشخص للمؤثرات الخارجية وبالتالي فهي التي تحدد فاعليته مع الأشخاص الآخرين.



وتأسيساً على هذا التقسيم لجوانب الشخصية، فإنه يمكن التأكيد على أن الشخصية تمثل ظاهرة يمكن ملاحظتها موضوعياً، ولكن ملاحظو هذه الشخصية يدركون مدى تعقيدها بسبب قيام الشخص الواحد بلعب أدوار متعددة ومختلفة حسب تعدد واختلاف المواقف الحياتية التي يواجهها . وبهذا فإن الشخصية تمثل تنظيماً ديناميكياً موحداً ومعقداً للعناصر النفسية للفرد.

ولغرض أن تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق قدر مناسب من النجاح في أدائها لوظائفها، فإنها يجب ان تعتمد طريق التعامل مع الأفراد على أنهم يمتلكون شخصيات ذات بناء نفسي معقد ومتشابك، وبالتالي فان تصرفاتهم لا تكون محكومة بقواعد ومفردات بسيطة، والتعامل المستند الى أسس إنسانية والمعتمد على تفهم الحالات النفسية والاجتماعية المختلفة للأفراد العاملين يمكن أن يكون الأسلوب الأكثر تناسباً مع هذه المتغيرات، ويكون ملائماً لعمل إدارة الأفراد لغرض ان تضمن عدم حصول حالات ترفض فيها أوامرها او توجيهاتها بشكل حاد من قبل الأفراد العاملين، فبالتأكيد ان من مصلحة إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة ان لا تكون هنالك صراعات ونزاعات بين العاملين أو بينهم وبين الإدارة، لان ذلك ينعكس سلباً على كفاءة أداء الأفراد العاملين وعلى مستوى الإنتاجية للمنظمة ككل.

ومما شك فيه فان حالة التفاعل التي يظهرها الأفراد العاملون مع الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة تختلف من منظمة الى أخرى فهذا الأمر يتأثر بشكل واضح بالأسس

والأساليب المعتمدة في التعامل بين الإدارة والعاملين، فهناك إدارات تعتمد أساليب تتسم بسمات إنسانية متفهمة لمشاكل العاملين وتتعامل معهم بما يحفظ لهم إنسانيتهم وكيـانهم، وعلى العكس فان هناك إدارات تعتمد أساليب بيروقراطية متشددة.

التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية :

لقد بدء الإهتمام بوظيفة إدارة الأفراد والموارد البشرية في المصـانع الإنكليزيـة بشـكل خاص وذلك في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركز عدد من رجـال الأعمـال علـى ضرورة الإهتمام بتحسـين ظـروف العمـل وتـوفير الظـروف الأكثـر تناسـباً مـع حاجـة العاملين . ومن ابرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلـة الزمنيـة فـان روبـرت اويـن الذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال، فقد اهـتم بضـرورة إصـدار مـا يسـمي بقـانون المصانع، وأكد ضرورة الإهتمام بالفرد العامل في المصانع والتعامل معه كعنصـر بشـري، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن وتخفيض عدد ساعات العمل. ولما كان أويـن رجل أعمال فقد بدأ بنفسه تطبيق هذه الأفكار في مصنعه ولذلك سمي من قبل الكثيرين بابي إدارة الأفراد The father of personnel managementولم تلق أفكار اوين هذه تجاوباً واضحاً من قبل أصحاب المصانع ورجـال الأعمـال، وذلـك بسـبب ضـعف المركـز النسـبي والتفاوضـي للأفـراد العـاملين وانتشـار البطالـة بسـبب حالـة الكسـاد الاقتصادي، ومع ذلك فان أوين واصـل جهـوده لتأكيـد الجانـب الإنسـاني في منظمـات الأعمال. وفي السنوات الأولى من القرن العشـرين ظهـرت بـوادر انتشـار الأفكـار الـتي تنادي بالإهتمام بـالفرد في المصـانع الأوربيـة والأمريكيـة وتأسسـت عـام ١٩١٣ جمعيـة للأفراد العاملين باسم "Walfare workeres association" وكان هدفها الرئيسـي هو الترويج للأفكـار الـتي تـدعو الى الاهتمـام بـالفرد في منظمـات الأعمـال وبرفاهيتـه واعتبارها أحد المطالب الأساسية في علاقات الأفراد العاملين بأصحاب المصـانع(رفعـت عثمان، "إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، القـاهرة، ١٩٨٢، ص ١١-١٢).

وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى نشأت الحاجة الى وجود جهة متخصصة في المنظمة تعنى بحل المشاكل الإنسانية وتقدم المساعدة اللازمة للإدارة هذا المجال، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة للعمل مما تطلب تجنيد الشباب للحرب وحلت محلهم النساء في المصانع، وبسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية في الإنتاج والوصول بالإنتاج الى ذروته . من جانب آخر فان دور النقابات قد أصبح أكثر نشاطاً خلال مرحلة الحرب وازدادت ضغوطها مما أدى الى خلق مشاكل جديدة لإدارات المنظمات. وفب نفس الوقت فان الحكومات في بعض الدول الأوربية والولايات المتحدة الأمريكية كانت تلح في تلك الفترة على ضرورة توفير معلومات عن الأجور التي تدفعها إدارات المنظمات الى العاملين وعن أساليب معاملتها للأفراد العاملين . وعن كل تلك العوامل ذات الأثر على قدرة هولاء الأفراد العاملين الإنتاجية وعلى روحهم المعنوية (محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٠، ص ٣٠) ومع كل هذه الضغوط التي تعرضت لها الإدارة ورجال الأعمال فان الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتحسين علاقات العمل ظل ضعيفاً وتركز الاهتمام على البحث عن تلك الوسائل التي تضمن تحقيق زيادة في الإنتاج لتلبية متطلبات تلك المرحلة الى اكتظاظ سوق العمل بالأفراد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال، وفي ظل هذه الظروف توفرت لرجال الأعمال فرص واسع لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة مما أدى الى انتكاس الأفكار التي كان قد دعاء إليها "روبرت اوين" وقد أغلقت الكثير من الأقسام الخاصة بشؤون ورفاهية الأفراد العاملين في المصانع، وذلك لإنتفاء الحاجة لها من وجهة نظر أصحاب المصانع، مما دفع بعض الحكومات في بعض الدول الى التدخل للتغلب على المشاكل التي نشأت بسبب الكساد الذي أعقب انتهاء الحرب.

وفي الثلاثينيات برزت الحاجة الى أن تركز الإدارة جهودها لخلق عمالة مستقرة تحقيقاً لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة، وظهرت في تلك الفترة الدعوة لإعتماد سياسة مواءمة الأشخاص مع الوظائف "Fitting people to jobs"

وذلك من خلال الإعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء أي وظيفة بكفاءة وفي تلك المرحلة انصب إهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب إختيار الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعيين كما رافق ذلك إهتمام الإدارة بالإستخدام الأمثل للعاملين، وطرح مفهوم "الرجل المناسب في المكان المناسب" وبدء التوجه الجاد لاعتماده كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية الأفراد العاملين.(رفعت عثمان، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤) وكان لإندلاع الحرب العالمية الثانية اثر كبير على طبيعة عمل المصانع، فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل، وتم التوسع في خلق وظائف جديدة، وعادت الى الأذهان في حينها نفس المعاناة التى مرت بها المصانع خلال فترة الحرب وما بعدها . وبدأت الحكومات جهوداً مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والأفراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين . وتم توجيه المنظمات على تعين أخصائيين لشئون الأفراد العاملين، وقد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الأفراد في منظمات الأعمال وتركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة وتحسين العلاقات الصناعية . وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انصب الاهتمام على رسم سياسات مختلفة للتوظف على أما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى فقد شهدت تلك السنوات إرتفاعاً كبيراً في معدلات البطالة بسبب تسريح الكثير من الأيدي العاملة من الجيش، مما أدى مستوى الدولة وتسعي الى تحقيق مبداء العمالة الكاملة " Full employement" كما حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث عن المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة، وأدى ذلك الى البدء بالاهتمام بتخطيط القوى العاملة Manpower planning كما بداء الإهتمام بربط سياسات التوظف بتخطيط القوى العاملة.(نفس المرجع السابق، ص١٥).

وبعد المرحلة التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية، مرت عدة سنوات حصل خلالها توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الأفراد وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة، وتفتحت مجالات جديدة في ميادين الإختيار والتعيين وتقييم

الوظائف وتحديد فئات الأجور المدفوعة الى العاملين، وكذلك في مجالات منع الحـوادث الصناعية والتدريب، كل ذلك ساعد على تـوفير مـادة علميـة قائمـة بـذاتها تصـلح لان تكون علماً مستقلاً لإدارة الأفراد مما أدى الى تمهيـد الطريـق الى فصـل إدارة الأفـراد في المنظمات الكبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى وتحميلها لمسـؤولياتها وقيامهـا باعتبارهـا تخصصاً جديداً وفي السنوات الأخيرة نمـت إدارة الأفـراد نمـواً ملحوظـاً، وبـدأت تأخـذ مداها الحقيقي، حيث ارتفع مستوى الأسـاليب المسـتخدمة في التخطـيط لقـوي العاملـة وتحليل العمل والاختيار والتعيين وغيرها. كما توسعت آفاق المـدارس الفكريـة الخاصـة بشؤون الأفراد . وبذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسـية المميـزة والواضـحة في العصـر الحـديث، وهـي لاتقـل أهميـة عـن وظـائف الإنتـاج، التمويـل، التسويق ...الخ .**دعنا نتوقف هنا قليلاً، لنستعرض معـاً التطـور التـاريخي لفكـرة إدارة الأفراد والموارد البشرية عبر الحقب التالية (ماهر ١٩٩٨).**

١/ الثورة الصناعية :-

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشـر، وظهـرت في العـالم العربـي في القرنين التاسع عشر والعشرين واهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واسـتغنائها احياناً عن العمال، واحتياجها احياناً إلى عمالة متخصصـة . كمـا أدى ذلـك الى سـوء ظـروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضؤضاء، واتربة وأبخرة وغيرها) كما أدى الأمر الى ظهـور فئـة ملاحظين ومشرفين أساءوا احياناً الى العاملين تحت إمـرتهم . كمـا أدى الأمـر ايضـاً الى رقابـة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج الى ضـرورة تحسـين ظـروف العاملين.

٢/ ظهور الحركات العمالية

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال ان يتحدوا في مواجهـة أصـحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة ثـم انقلبـت الى تكوين اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجـور، وساعات العمل.

٣/ الإدارة العلمية

حاول فردريك تايلور Fredrick Taylor أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها : تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطاءهم أجور حافزة.

٤/ ظهور علم النفس الصناعي

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينه مثل الإجهاد والإصابات واهم ماركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا ايضاً على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والإختبارات النفسية .

٥/ ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على ان إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل(مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وايضاً بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم . ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي اشرف عليها التون مايو Elton Mayo .

٦/ البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد :-

كانت أولى المنظمات آخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية) وكان من أهم الممارسات : وضع شروط للتعيين، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بأنظمة الأجور، خدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

٧/ البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد :-

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلاً من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات

التوظيف، التدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

٨/ ظهور حركة العلوم السلوكية

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية. ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية في تغير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

٩/ تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات :-

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين . ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.

أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديدك :

إنّ المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وان الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي(السلمي ١٩٩٨).

١. ان النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونه كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي الى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

٢. يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها الى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

٣. تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها الى منافع وقيم أعلى للعملاء Values وتميز واختلاف عن المنافسين Differentiation

٤. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة كما يتضح من الشكل التالي رقم (١).

شكل رقم (١) عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها

مدخلات	عمليات	مخرجات
* بيانات * تقسيمات تنظيمية * موارد مادية وخامات وتجهيزات * فرص تسويقية(طلب محتمل) * أفراد مختلفو المهارات والقدرات طاقات ذهنية للأفراد	* تصميم وتشغيل نظم المعلومات * تنمية تنظيم شبكي على أساس معلوماتي * تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المتميزة * تصميم وادارة العمليات التسويقية * تصميم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية (التمكين) * تصميم وتهيئة مناخ مناسِ	* قدرة معلوماتية * قدرة تنظيمية * قدرة إنتاجية * قدرة تسويقية * قدرة قيادية * قدرة ابتكاريه

قدرات

المصدر : على السلمي، مرجع سابق، ص ٣٢

من الشكل السابق يتبين ان ما يتاح لمنظمة الأعمال من مدخلات (موارد مادية ومالية ومعلومات وأفراد..) وما قد تتميز به تلك المدخلات من خصائص وان كانت شرطاً ضرورياً لامكان الوصول الى القدرة التنافسية، الا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، ذلك انه لابد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع،

التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التنفيذ والإنجاز، التطوير والتحديث، التقويم والمحاسبة . **بما يؤدي الى :**

تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، تطوير المنتجات، تحديث الموارد، إبتكار الأساليب، تحقيق التميز والإختلاف عن المنافسين.

تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتمله) الى قدرات تنافسية طاقات مستغله فعلاً.

ملامح الفلسفة الجديدة لادارة الموارد البشرية

تتمثل فلسفة إدارة المورد البشري في مجموعه الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد (علي السلمي، نفس المرجع السابق ص ٣٤ - ٣٩)

١- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية Brain Power وقدرة فكرية Cognitive ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

٢- إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسئولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي الى التطوير والإنجاز.

٣- إن الإنسان إذا احسن اختياره، إعداده، تدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فانه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج الى التدخل التفصيلي من المشرف او الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

٤- إن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسئوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية Human Resources Management تتناول قضايا إستثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجدده مستمدة من :

العلوم السلوكية Behavioral Sciences

بحوث ومداخل التطوير التنظيمي Organization Development

نظرية النظم Systems theory

مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ويوضح الشكل التالي نموذج إدارة الموارد البشرية الجديدة.

نموذج إدارة الموارد البشرية

مدخلات	عمليات	مخرجات
* أهداف وسياسات المنظمة * متطلبات الأداء وتحليل الأعمال * توصيف الوظائف * ظروف الأداء والتحليل التنظيمي * تحليل الفرص والمعوقات * خصائص ومميزات الموارد البشرية	١.تحديد الاحتياجات (تخطيط الموارد البشرية) ٢. البحث عن الموارد البشرية الملائمة (استقطاب) ٣. الاختيار السليم والموضوعي للموارد البشرية. ٤. الإعداد والتهيئة والتدريب للموارد البشرية الجديدة. ٥. أستاد الأعمال المناسبة وتكوين فرق العمل المتعاونة. ٦. تخطيط الأداء المستهدف. ٧. الاشراف والتوجيه الإيجابي. ٨. التمكين واسناذ الصلاحيات وتحميل المسئوليات. ٩. التقييم الموضوعي للأداء ١٠. التعويض العادل والشامل لمختلف اوجه الاداء. ١١. التدريب والتنمية المستمرة، وتوجيه المسار الوظيفي ١٢.الحفز والتشجيع. ١٣. الرعاية المتكاملة (صيانة المورد البشري)	*قوة عمل منتجه مستقرة وفعاله * (أفراد متميزون) * (فرق عمل متعاونة)

البـــــيئة المحيطة

المصدر: على السلمي، نفس المرجع السابق، ص٣٦

وتبرز من هذا النموذج الخصائص التالية :-

١. إن إدارة الموارد البشرية هي نظام System متكامل ومترابط يتضمن مجموعه من العمليات (الأنشطة) المتصلة والمتداخلة Processes .

٢. ان فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق واهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لادارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة الى العنصر البشري باعتباره شريكاً من جانب آخر.

٣. أهمية تصميم استراتيجية لادارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة الى تكلفة هذا المورد.

٤. إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول الى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح وبالتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحه، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.

٥. كذلك يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها وإتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.

. أتخذت التنمية البشرية اساسًا شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

الفلسفة الجديدة :-

١. تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.

٢. تعمد إلى الإهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.

٣. ومن ثم فان التنمية البشرية هي اساسًا شحذ لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل

وترتكز الفلسفة الجديدة لادارة الموارد البشرية على الدعائم التالية :-

١. الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.

٢. الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.

٣. الإنسان يحتاج الى نمط متحرر من القيادة.

٤. الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس.

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته . ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

١. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهاراته قياساً الى متطلبات الأداء وظروفه.

٢. تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية ... الخ) وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة .

٣. تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.

٤. تخطيط أساليب واليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

٥. توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها.

ها نحن قد حاولنا ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية – فيما مضى- فدعنا نلخص ملامح الفلسفة التقليدية والأخرى الجديدة حتى يسهل علينا المقارنة بينهما:

الفلسفة التقليدية :-

١. إهتمـت بـالقوة العضـلية للإنسـان وقدراتـه البدنيـة والماديـة (البنـاء الجسـمي للإنسان).

٢. ركزت على الجوانب المادية في العمـل مـن أجـور ومكافـآت، مكـان وبيئـة العمـل المادية.

يشير إصطلاح إدارة الموارد البشرية Human Resources Management الى :

استقطاب واختيار ، وتطوير وتنمية، وتقييم ،ومكأفاة وادارة اعضاء المنظمة . بهذا يشتمل على تصميم وتطبيق انظمة التخطيط ،الاختيار ، تنمية المهارات البشرية ، إدارة المسارات الوظيفية ، تقييم الاداء ، تعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل

في إنتاج السلع او تقديم الخدمات التى يهدف اليها التنظيم وحتى تتحقق الادارة الفعالـة للموارد البشرية فإن الامر يتطلب البحث المستمر عن افضل الطـرق لاسـتخدام المـوارد البشرية لتحقيق الاهداف التنظيمية.

إن التحدى الحقيقي لإدارة الموارد البشرية هو إيجاد الطريقة المثلى لتحقيق رضاء.

الغرض الاساسى لإدارة الموارد البشرية هو تحسين وزيادة المساهمة المنتجة الخاصة بالموارد البشرية عن طريق توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق اهداف المنظمات.

دراسة إدارة الموارد البشرية

تسعى الى الاجابة عن التساؤل

الخاص بـــ

كيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري

نحو تحقيق اهداف منظمة العمل

شكل رقم (١) الهدف من دراسة إدارة الموارد البشرية

ولا شك ان هذا له اهمية كبيرة ، ذلك ان التنظيمات تمدنا بمصادر الدخل والذات والمكانة في المجتمع. نحن – عادة- نأخذ هذه العوامل على انها مضمونة ومؤكدة حتى نجد فجأة انفسنا امام ظاهرة البطالة التى تذكرنا باهميتهم لحياتنا كلها حتى في المجتمعات التى توجد فيها نسبة بطالة منخفضة فإن التساؤلات تمثل الفكر الاساسى لمنهج ادارة الموارد البشرية ،وهو توجيه وتنسيق الجهد البشرى نحو تحقيق اهداف التنظيمات.

تسعى إدارة الموارد البشرية في كل المجتمعات – بغض النظر عن ودرجة التقدم التى حققتها – الى غاية اساسية وهى توجيه وتنسيق الجهد البشرى نحو تحقيق اهداف التنظيمات التى تعمل بها .

إن التنظيم الفعال للجهد الانساني يمثل مشكلة عملية منذ آلاف السنين.

– من بين المديرين الاوائل – الذين واجهوا مشاكل تنظيمية وسلوكية لبناء الاهرامات ، كما ان نشأة كثير من الفكر الادارى المعاصر يرجع تاريخه الى الثورة الصناعية في القرن الثامن والتاسع عشر. فمع بداية نظام المصنع الحديث New Factory System ادرك كثير من اصحاب الاعمال اهمية الدقة في المواعيد والانضباط والجهد والفعالية من جانب قوة العمل.

وكثير من المديرين المعاصرين يواجهون نفس المشاكل والمواقف التى قابلها اصحاب الاعمال في اوائل الثورة الصناعية.

هذه القضايا هى:

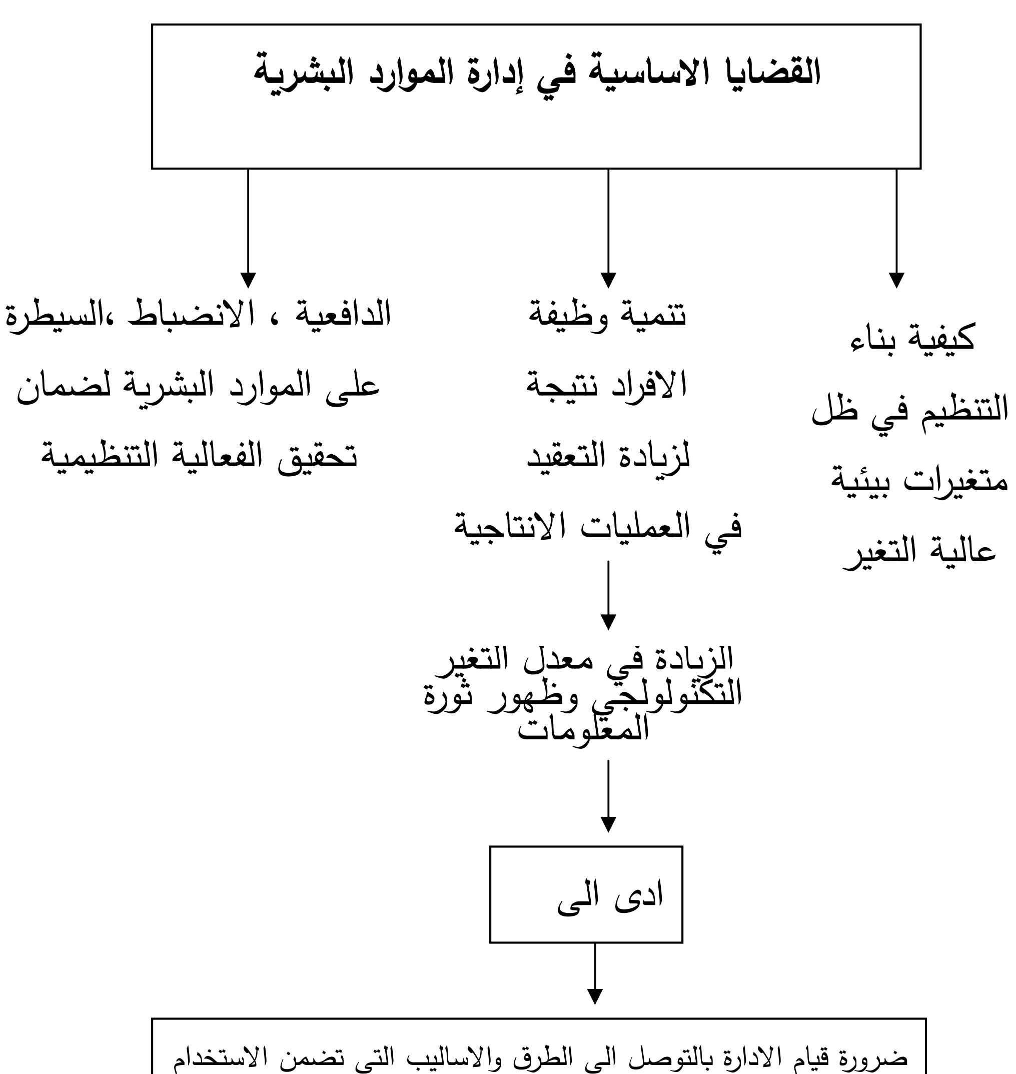
١/ كيفية بناء التنظيم في ظل الظروف والمتغيرات السريعة والمتلاحقة والتى لم تكن موجودة من قبل ، ان الادارة تفقد النصحية العملية والعملية في هذا المجال أكثر من أى وقت مضى.

٢/ زيادة درجة التعقيد في العملية الانتاجية الامر الذى يتطلب بالضرورة تنمية معارف ومهارات جديدة.

٣/ وهذه تعتبر من اهم القضايا التى تواجهها الادارة ، وهى تتعلق بالدافعية التنظيمية.

٤/ الزيادة الكثيرة في معدل التغير التكنولوجي والاقتصادي وظهـور ثـورة المعلومـات ، كـل هـذا فـرض علـى الادارة ضـرورة السـعى المتواصـل لايجـاد الطـرق التـى تضـمن الاستخدام الامثل للموارد البشرية لتحقيق درجة عالية من الفعالية التنظيمية.

شكل يوضح القضايا الاساسية في مجال إدارة الموارد البشرية



٣/١ أهمية إدارة الموارد البشرية :

إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قجرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بافضل الموارد البشرية. فالتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمة مبكراً على نوعية العمالة المطلوبة في الاجل القصير ،المتوسط وطويل الاجل. كما ان الاستقطاب والاختيار الجيد يحدد افضل الافراد للاعمال والوظائف المتاحة ويؤكد على الاحلال والتعيين السليم ثم يأتى التنمية والتدريب ليقوما بدورهما في إكساب الافراد المهارات ،الاتجاهات والمعارف المختلفة عما لديهم الآن.

إضافة الى ذلك فان الممارسة الجيدة لادارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الافراد للعمل. طذلك تضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الايجابية في التنظيم بالشكل الذى يساعد على خلق اتجاهات ايجابية للعمل.

٤/١ اهداف الموارد البشرية :

سبق ان اوضحنا ان الفرض الاساسي لادارة الموارد البشرية هو زيادة المساهمة الفعالة والمنتجة التى يقدمها الافراد للتنظيم. وهذه الاية يمكن الوصول اليها عن طريق تحقيق الاهداف التى تسعى اليها ادارة الموارد البشرية في الواقع العملى.

كما يتم على ضوئها تقييم تصرفاتها وقراراتها المختلفة.

السؤال الذى يطرح نفسه الآن هو: ما هى الاهداف التى تسعى الى تحقيقها ادارة الموارد البشرية؟

اولاً : الاهداف الاجتماعية: Societal Objectives

المسئولية الاجتماعية والاخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الافراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ذاته.

ثانياً : الاهداف التنظيمية : Organization Objectives

المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث ان الموارد البشرية ليست هى النهاية في حد ذاتها بل هى وسيلة لمساعدة التنظيم في تحقيق اهدافه.

ثالثاً : اهداف وظيفية : Functional Objectives

الفاظ على مساهمة ادارة الموارد البشرية بلاالمستوة المناسب لحاجات التنظيم اى انه على ادارة المارد البشرية ان تراعى المستوى التنظيمى الذى تقدم اليه خدماتها وبالتالى تقوم باشباع حاجاته بدون زيادة او نقص حيث ان ذلك يؤدى الى عدم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة للمنظمة.

رابعاً اهداف الافراد : Individual Objectives :

مساعدة اعضاء التنظيم على تحقيق اهدافهم الشخصية ، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم.

٥/١ وظائف إدارة الموارد البشرية : Human Resource Functions

وهى المهام والواجبات التى يقوم بها مديرو الموراد البشرية لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال : الاختيار والتعيين والتنمية والمكافأة والتعامل مع الاتحادات ا لنقابية والحكومات ومن الناحية التنظيمية من خلال الاهتمام بشئون العاملين.

ويمكنم تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- **تخطيط واختيار وتعيين الموارد البشرية:**

Human Resource Planning, Recruitment and Selection :

١. تحليل الوظائف (لتحديد المتطلبات الرئيسية لوظيفة الفرد داخل المنظمة.)
٢. التنبؤ بمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لانجاز اهدافها.
٣. إعداد وتنفيذ خطة لتلبية هذه الاحتياجات
٤. تعيين الموارد البشرية التى تحتاجها المنظمة لانجاز اهدافها.
٥. اختيار وتعبئة الموارد اللازمة لشغل الوظائف في المنظمة.

- **تنمية الموارد البشرية: Human Resource Development**

١. تهيئة وتدريب العاملين.
٢. تصميم وتنفيذ برامج للتنمية الادارية والتنظيمية.
٣. بناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمى.
٤. تصميم نظام لتقييم العاملين.
٥. مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم الوظيفية.

- الاجور والمرتبات Compensation and Benefits

١. تصميم وتطبيق نظام الاجور والحوافز للعاملين.
٢. التأكد من ان الاجور والحوافز عادلة وتتناسب مع الجهد.

- **الأمن والصحة المهنية: Safety and Health**

١. تصميم وتنفيذ برامج للتأكد من صحة وسلامة العاملين.
٢. مساعدة العاملين في التغلب على المشاكل الشخصية التى تؤثر على اداء العمل.

- **العاملون وعلاقات العمل Employee and Labor Relations:**

١. القيام بدور الوساطة بين المنظمة والنقابات .
٢. تصميم نظام لصندوق الزمالة.

- **بحوث الموارد البشرية: Human Resource Research**

١. توفير قاعدة المعلومات اللازمة للموارج البشرية.
٢. تصميم وتطبيق نظام لاتصالات العاملين.

٦/١ من المسئول عن إدارة الموارد البشرية Who is responsible ?

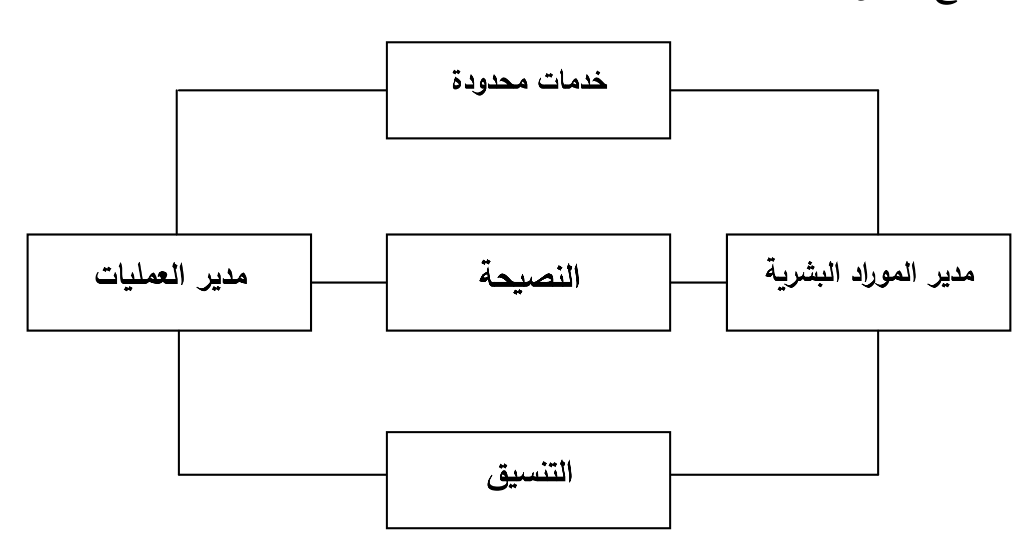
معظم المديرين يشتركون في إدارة الموارد البشرية الى حد ما ، ففي الشركات الصغيرة يقوم بأعباء هذه الوظيفة مالك الشركة او مدير العمليات، اما في الشركات متوسطة الحجم فسيقوم باعباء هذه الوظيفة شخص غير متخصص يمارس اغلب مهام وظيفة الموارد دون ان يكون متخصصاً في احداها ، بينما في الشركات كبيرة الحجم يقوم بهذه الوظيفة احد المتخصصين وهو شخص تدرب على ممارسة احدى

المهام مثل المرتبات والاجور او علاقات العمل. وتتمثل الوظيفة الاساسية لإدارة الموارد البشرية في توفير الدعم لمديري العمليات فيما يختص بإدارة الموارد البشرية ، ومن الاهمية تحديد النقاط الرئيسية لهذه المساندة الفنية والتى تتمثل في :-

- خدمات محددة
- النصيحة
- التنسيق

وكما اوضحنا سابقاً فان هناك علاقة النصح التى تتم بين إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والتى قد ياخذها مدير العمليات والتى قد يأخذها مدير العمليات او يتجاهلها ومن ثم يجب ان يوثق مدير الموارد البشرية علاقته بمدير العمليات وعلى مدير العمليات ان يتفهم النصيحة المقدمة من إدارة الموارد البشرية .

يوضح الشكل التالى انماط المساعدات الثلاثة التى تقدمها إدارة الموارد البشرية



Human Resource Wheel

يوضح الشكل التالب إطار دراسة إدارة الموارد البشرية



المصدر : الجمعية الامريكية للتدريب والتنمية ١٩٨٢.

التحديات التى تواجه مديري الموارد البشرية :

- اصبح مدير ادارة الموارد البشرية حالياً اكثر الماماً ومشاركة في كل عمليات التخطيط الاستراتيجي والادارة في المنظمة عن نتيجة ان إدارة الموارد البشرية اتسع نشاطها واصبح يتعدى الوظائف التقليدية لها.

- احد اسباب هذا الاتساع ان بيئات العمل اصبحت اكثر تعقيداً واكثر تنويعاً في قوة العمل الذى يشمل عدة ابعاد مثل الجنس، الديانة ،القدرات والسن يمثل احد التحديات التى تواجه مديرة إدارة الموارد البشرية اليوم بالاضافة كذلك التغييرات التكنولوجية والإدارية.

١. **التنوع في قوة العمل :**

- نتيجة وجود الشركات المتعددة الجنسية وتزايد ظاهرة العولمة اصبح التنوع في قوة العمل والتغامل معه ذا اهمية عالية.

والتنوع في قوة العمل يمكن اون يكون في الجنس ، السن،الثقافة ، اللغة ، القدرات.

لذلك كان من الاهمية بمكان ان يتعايش هؤلاء جميعاً في جو من العمليتيح لهم ابراز اكبر قدر من قدراتهم وإعطاء اكبر قدر من القيمة المضافة لمنظماتهم.

- والتنوع في قوة العمل يولد تحديات يجب على مدير الموارد البشرية ان يأخذها في الاعتبار ولكن في نفس الوقت يمكن ان تكون ذات فائدة لما يمكن ان يعطيه التنوع في ثقافات العاملين من ابتكارات في العمل.

٢ . **التغييرات في اللوائح :**

حيث تزايد التجاه الحكومي نحو وضع لوائح تنظم العمل وإجراءات الامن والسلامة المهنية وتوفير الحد الادنى للاجور والتأمينات والمعاشات.

٣. **التغييرات الهيكلية في المنظمة :**

تمارس منظمات الاعمال اليوم كثيراً من التغييرات الهيكلية التى تمثل تحديات تواجه ادارة الموارد البشرية منها: تقليص العمالة ، التعاقدات الخارجية، الحجم المناسب لقوة العمل، إعادة الهندسة.

- تقليص حجم قوة العمل: استبعاد عدد كبير من الاداريين .

- التنعاقد مع مصادر خارجية : التعاقد من الباطن مع شركة خارجدية لتوفير المتخصصين في نمط معين من العمل.
- الحجم المناسب: التقييم المستمر للعمل وتحديد متطلباته.
- اعادة الهندسة: إعادة التفكير واعادة التصميم لخطوات العمل لاحداث تحسينات جذرية في التكلفة ،الجودة،الخدمة ،السرعة.

٤. **التغييرات التكنولوجية والادارية في المنظمة :**

حدثت في الفترة الاخيرة توجيهات تكنولوجية وادارية القت مزيداً من التحدى على ادارة الموارد البشرية ،فقد ساعد الحاسب الالى على انجاز كثير من الوظائف التقليدية مثل الحسابات وبرامج العاملين وبرامج التدريب وتخطيط القوى العاملة ادارة الموارد البشرية وتعيين افراد جدد واقيام بابحاث الافراد، مما فتح الباب على مصراعيه لما اطلق عليه تمكين العاملين والتى تعنى التحول الى اللامركزية من خلال إعطاء المرؤوسين سلطة صنع القرار ، وكذا التحول الى فرق العمل والتى اصبحت ذات تاثير على ادارة الموارد البشرية.

٨/١ ادارة الموارد البشرية في المستقبل :

- لكى تقابل ادارة الموارد البشرية تحديات في المستقبل فلابد لادارة الموارد البشرية ان تكون مشاركاً في وضع استراتيجية وسياسات المنظمة وهناك إحصائيات تشير الى ان نسبة كبيرة من مديري الموارد البشرية اصبحوا اعضاء في مجلس الادارة بل اصبحوا نواباً لرؤساء الشركات .
- ولكى يصبح مديرو الموارد البشرية اكثر فعالية لشركتهم فهنال بعض الامور التى يتوجب الالمام بها **مثل**:

١. استراتيجية الشركة وخطة العمل.
٢. معلومات كافية عن الصناعة التى تنتمى اليها الشركة.
٣. تغطية وتوفير احتياجات العمل.
٤. قضاء وقت اطول مع المستويات الادارية بالشركة.

٥. ان يكون ملماً بنبض واتجاه الشركة.

- ومن خلال الفهم الكامل لطبيعة بالمؤشـرات المسـتقبلية لطبيعـة اعمـال الشـركة والاستخدام الامثل للموارد البشرية داخل الشركة فان ذلك يساعد على تعظيم ارباح الشركة.

٩/١ دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية للمنظمة.

لمدير ادارة الموارد البشرية تاثير كبير على ارباح المنظمة من خلال عـدد مـن الطـرق المختلفة منها:

١. خفض الوقت الاضافي غير الضرورى بزيادة انتاجية العـاملين في وقـت العمـل الاصلي.
٢. الالمام بحالات الغياب للعاملين وتصميم برامج لخفض تكـاليف اوقـات العمـل الضائعة.
٣. تقليل الوقت الضائع للعاملين من خلال التصميم الجيد للوظيفة.
٤. خفض معدل دوران العمالة من خلال تهيئة المناخ المناسب لهم والتى يكـون لهـا مردود على رضائهم الوظيفي.
٥. عمل وتوفير برامج الرعاية الصحية والامان لتقليل الحوادث.
٦. توفير برامج التدريب والتطوير للعاملين لزيادة قـدراتهم بمـا يـنعكس في النهايـة على لقيمة المضافة للشركة.
٧. توفير الفقد في الخامات من خلال تحسين مناخ العمل.
٨. توظيف افضل الكفاءات وتجنب العمالة الزائدة.
٩. زيادة الدافعية للعاملين من خلال المحافظة على برامج الاجور والحوافز في شكل تنافس.
١٠. زيادة الانتاجية وخفض التكاليف من خلال افكار العاملين المهرة.

الفصل الثاني

مدخل تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية

مقدمة :

تعد تنمية الموارد البشرية من اهم الموضوعات التى تشغل بال الإدارة اليوم في مختلف المنظمات وذلك بسبب الرغبة في الحصول على افضل ما لدى الافراد لتحقيق الاهداف المحددة.

وعلى مستوى الدول النامية فان المشكلة ليست في توافر الموارد البشرية ولكنها تنحصر في كيفية إدارة هذه الموارد حيث يلاحظ ما يلي:

- نقص الكفاءات والخبرات القيادية التى تتمتع بالقدر المطلوب من المهارات اللازمة لاحداث التغيير في مجال الموارد البشرية.
- قلة البيانات والمعلومات الموضوعية عن الموارد البشرية المتاحة مما يشكل عقبة امام التخطيط لها.
- نقص الابحاث اللازمة لتشخيص مظاهر الضعف في مجال الموارد البشرية لكى تتمكن من مسايرة الثورة التكنولوجية.
- عدم ايمان الادارة العليا بأهمية احداث التنمية الذاتية للموارد البشرية.
- انتشار الكثير من القيم والتقاليد الادارية التى لا تساعد على احداث التغيير المطلوب في سلوكيات الموارد البشرية.

ان المدخل المناسب للتغلب على المشكلات السابقة يتطلب التعرف على ما يلى :

- الافتراضات الاساسية عن العنصر البشرية.
- إدارك اهمية تنمية الموارد البشرية.
- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

١- الافتراضات الاساسية عن العنصر البشري:

يمكن التفرقة بين ثلاثة نماذج اساسية توضح الافتراضات الاساسية عن العنصر البشري... وهذه النماذج هي: النموذج التقليدي، نموذج العلاقات التقليدي ، نموذج العلاقات الانسانية، ونموذج تنمية الموارد البشرية.

ويوضح الجدول التالى التفرقة بين الثلاثة نماذج.

جدول (١)

الافتراضات الأساسية لنماذج الإدارة عن العنصر البشري

النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الانسانية	نموذج تنمية الموارد البشرية
* غالبية الافراد لايتقبلون العمل ولا يرغبون فيه * ما يعمله الافراد اقل من الاجور التى يحصلون عليها. * قليل من الافراد يريدون ان تكون لديهم القدرة على الابداع الخلاق والضبط الذاتي. * الافراد يقومون بالعمل اذا كان الرئيس حازم والاجر عادل. * الافراد تزداد انتاجيتهم كلما كان العمل الذى يقومون به مفهوماً لهم بواسطة التدريب والاشراف الجيد. * عمل الرئيس الاساسي هو الإشراف والسيطرة على	* غالبية الافراد يريدون ان يكونوا ناضجين ومهمين حتى يقبلوا على العمل * شعور الافراد باهميتهم وانتمائهم للمنظمة اهم لدى الغالبية العظمى منهم من الاجور التى يتقاضونها * كثير من الافراد يريدون المشاركة في الاعمال الابتكارية وفي الابتكارية وفي اتخاذ القرارات. * مشاركة الافراد في صنع القرارات يرضيهم ويشعرهم بالمسئولية. * إشباع حاجات الافراد الى الانتماء يرفع المعنويات ويقلل مقاومتهم للسلطة الرسمية. * عمل الرئيس الاساسي هو	* غالبية الافراد يحبون العمل الذى يتفهمونها ويشعرون بمساهمتهم في وضعها * معظم الافراد يستطيعون القيام باعمال ابتكارية اكثر مما يقومون به حالياً. * معظم الافراد يرغبون في ممارسة الضبط الذاتى لاعمالهم. * توسيع نطاق الرقابة الذاتية يؤدى الى تحسين مباشر في اداء التنظيم. * احساس كل فرد انه يستخدم طاقته في العمل يؤدى الى رضائه عن هذا العمل وعن رئيسه وعن التنظيم الذى ينتمى اليه. * عمل الرئيس الاساسي هو اكتشاف الطاقات غير المستغلة لدى الافراد والافادة منها بقدر

مرؤوسيه. * علـى الـرئيس تقسـيم العمـل الى جزيئـات بسـيطة ذات طابع نمطي متكرر حتى يسـهل علـى المرؤوسـين تعملها واتقانها. * علـى الـرئيس تحديـد اجـراءات العمـل وتـدريب الافراد عليها.	اشعار كل فـرد بانـه نـافع ومهـم للتنظيم. * على الرئيس ان يحيط الافـراد بالعمل وان يسمع اعتراضاتهم. * على الرئيس ان يسمح للافراد بقدر من الرقابة الذاتية خصوصـاً في الاعمال ذات الطابع الروتيني.	الامكان. * على الرئيس تكوين بيئة عمـل ذات مناخ يسمح لكـل فـرد بـأن يظهر احسن ما لديه. * علـى الـرئيس ان يوسـع مـن المشاركة الكاملة للافراد وممارسـة كل منهم للرقابة الذاتية في الامور الهامة.

٢- أهمية تنمية الموارد البشرية :

تستهدف عملية الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد وتطوير القيم الخاصة به ومبادئـه وزيـادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه.

ومن أجل ذلك فان العمل نحو تنمية الموارد البشرية له اهمية كبيرة سـواء علـى مسـتوى العاملين او على مستوى جماعات العمل او على مستوى المنظمة التى يعملون فيها.

٢/ ١ – الاهمية على مستوى العاملين:

إن الاخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للافراد ما يلى:

- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة انتاجية الفرد.
- اخراج القوة الدافعة لدى الافراد للنمو وتحقيق الذات.
- يزيد الاخذ بمفهوم التنمية من اشـباع الاحتياجـات الاساسـية للافـراد وبالتـالي يبحثون عن الاعمال التى فيها تحدى لقدراتهم.
- يكشف الاخذ بمفهوم تنمية المـوارد البشـرية عـن الفـروق الفرديـة بـين الافـراد وبالتالى الاستفادة منها في انجاز المهام وفق تكليفات تتناسب مع هذه الفروق.
- يساعد الاخذ بمفهوم تنمية الموارد البشـرية في احـداث التنميـة للافـراد وبالتـالى زيادة ربتهم في تحمل المسئولية.

٢/٢ – الاهمية على مستوى جماعات العمل:

تتضح اهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل مما يلى:

- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل من اجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الانتاجية.
- تؤدى تنمية الموارد البشرية الى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

٣/٣ – الاهمية على مستوى المنظمة :

لتنمية الموارد البشرية اهمية كبيرة على مستوى المنظمة كما يتضح مما يلى:

- ان نجاح تنمية الموارد البشرية في اي جزء من اجزاء المنظمة سيدفع بها الى اجراء تنمية للموارد البشرية في الاجزاء الاخرى.
- تؤدى تنمية الموارد البشرية الى زيادة قدرة وفاعلية المنظمة وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

٣- مداخل تنمية الموارد البشرية:توجد ثلاثة مداخل اساسية لموارد البشرية هى: المدخل التنظيمي، المدخل الفردي، والمدخل الجماعي، ولكل واحد من هذه المداخل الفلسفة التى يقوم عليها والابعاد التى تشكله كما انه ليست خدم مجموعة من الادوات الخاصة به.

ويوضح الجدول التالى مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلفسة	الابعاد	الادوات المستخدمة
	ان عملية التطوير لابد وان تتركز حول تهيئة المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب..وهذا يستلزم: * التركيز على وظيفة التنظيم على مستوى المنظمة ككل وكذلك على الوظيفة في مستوى الادرات المختلفة. * النظر الى الافراد على انهم المتغير التابع ..فأي تغيير في المنظمة سيصحبه تغير مماثل في افرادها. * اي ان هذا المدخل يفترض ان بيئة المنظمة هى التى تسمح بالابتكار والمباداة والتطوير وبالتالى يجب تحديد دور الافراد في احداث ذلك ..وهذا هو مضمون حركة الادارة العليا ونظرية البيروقراطية	١. التخصص وتقسيم العمل : حيث يجب دراسة كافة الانشطة وتجميع المتانس منها ، لتكوين اعمال تخصص للعاملين وفق تخصصاتهم المختلفة. ٢- نطاق الإشراف Span of Control حيث يجب تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن لمشرف واحد ان يشرف عليهم مباشرة وبكفاءة .. مما يستلزم دراسة المستويات التنظيمية وطبيعة الانشطة ونوعية المرؤوسين ودرجة لامركزية المنظمة. ٣- وحدة الاشراف: اي ضرورة توحيد عملية الاشراف بحيث لايخضع مرؤوس واحد للرئاسة المباشر لاكثر من رئيس واحد. ٤- مبدأ واحدة الاتصالات : حيث يجب ان يكون هناك تسسلسلاً في عملية اصدار الاوامر من المستويات العليا الى مادونها من مستويات وفقاً لنظم اتصالات رسمكية هابطة.	١- دراسة الوقت والحركة:يجب ملاحظة وتسجيل جميع الحركات التى تكون وكذلك كيفية الاداء حتى يمكن التوصل الى احسن الطرق لانجاز مثل هذا العمل..فان دراسة الوقت تحدد كم الانتاج الذى لا يجب النزول عنه اما دراسة الحركة فهى تحدد احسن طرق الاداء لتحقيق هذا لكم. ٢- تصيف وتقييم الاعمال:يقصد بتوصيف العمل وصف جميع الانشطة التى ينطوى عليها هذا العمل جملة وتفصيلاً وكذلك مجموع السلطات والمسئوليات المرتبطة به. وكذلك نوعية التعليم والخبرة اللازمة لادائه واخيراً مجموع ظروف العمل المادية التى تم تادية العمل من خلالها. اما تقييم الاعمال النسبية فيقصد به تحديد الاهمية النسبية لكل عمل بالمقارنة بباقي الاعمال .. بحيث تقع الاعمال الهامة في القمة والاعمال الاقل

		٥- تكافؤ السلطة والمسئولية: وذلك نظراً لان التنظيم الناجح يتطلب تعادل المسئوليات بل ويجب ان يصاحب ذلك استخدام مفهوم المسائلة حتى يمكن محاسبة ذوى السلطات على استخدامهم لهذا الحق. ٦- التحديد الواضح للعلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين. وذلك حتى يمكن القضاء على الصراع والخلاف بينهما. ٧- توافر سياسات ادارية واضحة: حيث يجب ان يتوافر لدى التنظيم مجموعة من السياسات التى تكفل توجيه دفة الامور بسهولة ووضوح كذلك يتم تقسيم هذه السياسات الى سياسات اساسية . سسياسات عامة، سياسات تشغيلية.	في القاعدة ٣- اللامركزية : حيث تؤدى اللامركزية الى احداث تطوير في الموارد البشرية من خلال انتشار السلطات في ايدي كثيرة في المنظمة . ٤- نظم المعلومات : فالنظرة الكلية او الشاملة الى المنظمة تقتضى توفير العديد من البيانات والمعلومات عن كل ما يتعلق بها من مدخلات وانشطة ومخرجات ..ونظراً لضخامة مثل هذه البيانات والمعلومات فان الامر يتطلب توافر نظم معلومات جيدة حبذا لو بنيت على استخدام الحاسبات الآلية.
المدخل الفردي	التركيز على الفرد كوسية لتطوير المنظمة التى يعمل فيها ..وهذا يستلزم: • النظر الى الفرد باعتباره المتغير المستقل والمنظمة هى المتغير التابع في عملية التطوير.	١- استخدام طريقة التنمية الذاتية. بحيث يتولد لدى الفرد نفسه الشعور باهمية عملية التغيير وبالتالى يغير نفسه بنفسه. ٢- استخدام طريقة التنمية المفروضة: اي فرض عملية التغيير على الفرد	١- الارشاد وهي عملية التوجيه النفسي التى قد يحتاجها الفرد ليقوم حياته سواء داخل المنظمة او خارجها. وقد يستخدم في الارشاد طريقة مباشرة من خلال وجود موجة والذى قد يكون متسلط من جانبه اوقد تستخدم طريقة مباشرة من

	• استخدام شتى المداخل لاحداث تغيير في الفرد يؤدى الى التنمية.	من طرف اخر لاسباب يؤمن بها الاخير حتى ولو كان الاول لايشعر او حتى لا يؤمن بها. ٣- احداث التغيير في اتجاهات وسلوك الافراد حيث لاتقتصر التنمية على احداث تغيير في الاتجاهات (التغيير في شعور الفرد)بل يمتد الامر الى احداث تغيير في السلوك (التغيير في الجزء الملموس والواضح من	خلال قيام الفرد بطلب الارشاد. ومن ابرز برامج الارشاد تلك التى تسمى "برامج التكيف " وبرامج التوجيه المهنى". ٢. الاقناع: يستخدم الاقناع كأداة لتطوير العنصر البشري. حيث يهدف الاقناع الى تخلى الافراد عن العادات والتصرفات غير الصحيحة والعمل نحو تحقيق الاهداف
		بل يمتد الامر الى احداث تغيير في السلوك (التغيير في الجزء الملمس والواضح من تصرفات الفرد).	المحددة والايمان بضرورة التغيير..الا ان نجاح الاقناع يتوقف على تفهم القائم به للاسباب التى تجعل الفرد يعارض فكرة التغيير علاة على ذلك استخدام خطة فعالة للاقناع تقوم على كل من الارتباط والاندماج بالافراد وجعلهم ملتزمين بالتغيير. ٣- الثواب والعقاب: وهى تعتبر اداة لتغيير سلوك الفرد اساساً وليس تغيير اتجاهاته ، وينعكس هذا السلوك على العديد من الاشياء اهمها مستوى الاداء.
المدخل الجماعي	عدم التركيز على فرد بعينه وانما على مجموعات منهم..كذلك افتراض ان هناك قوى متكافئة بين اطراف التغيير.	١- التعرف على نقاط الضعف في الاداء الفردي وتحديدها بدقة وذلك من خلال استقصاء اراء باقي افراد جماعة العمل. ٢- الربط بين العيوب الفردية	١- المشاركة في الادارة:اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات التى تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لادائه وتنفيذه والرقابة

	وعلى ذلك فان المدخل الجماعى يتميز بالشمول وتحقيق نتائج افضل في معظم الاحوال حيث ان الذى يقوم بالدور الاساسي في تحريك عملية التنمية هم جماعات العمل.	وبين الاداء داخل مكان العمل حيث يحقق ذلك الموضوعية ويضمن تخفيض الاعتراضات. ٣- عدم تسلط عضو في الجماعة على بقية اعضائها حيث يجب ان تكون العلاقة بين افراد المجموعات ذات قوى متكافئة. ٤- اتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب كل عضو وبالتالى يتولد عنصر الالتزام.	على هذا التنفيذ وقد تكون المشاركة بحد معين وقد تأخذ شكلاً رسمياً او غير . ٢- تمثيل الادوار: وهو اسلوب يهدف الى حث الافراد على التفاعل في ظل مواقف غير حقيقية .. وبالتالى فهو اداة لابراز السلوك البشرى . ويفيد هذا الاسلوب في تنمية الافراد من خلال ملاحظتهم وتعلمهم لكيفية التصرف في الواقف المختلفة وتنمية المداخل الابداعية لهم . ٣- الادارك المتبادل:ويقصد بذلك القدرة على رؤية الاشياء وتقييم الاشخاص حيث تستخدم تلك الاداة في احداث التغيير المطلوب من خلال اتاحة الفرصة امام الفرد لرؤية وتقييم ذاته ومقارنة ذلك برؤية وتقييم الاخرين له

٤- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية :

التدريب هو النشاط الذى تقوم به الادارة بقصد تنمية الافراد وتطويرهم في عدة جوانب هي: المعلومات ،القدرات، المهارات، الاتجاهاتوالسلوك والاداء الوظيفي.

- المعلومات.. نجد ان التدريب يكسب الافراد معلومات جديدة قد تكون معلومات عامة او متخصصة في مجال العمل..

- القدرات.. فالتدريب يغطى القدرة الفنية كاستخدام الادوات المتاحة ،اوقد يغطى القدرة الذهنية التى تتمثل في استخدام هذه الادوات افضل استخدام.
- المهارات..التدريب يتضمن المهارات السلوكية مثل فهم الناس وكيفية اقامة علاقات جيدة معهم والمهارات الذهنية كالتفكير الابداعي والقدرة على اكتشاف الفرص والمهارات الشخصية مثل المرونة والقدرة على التغير والتغيير .
- الاتجاهات ..التدريب يؤثر في اتجاهات الاشخاص × × بحب العمل والولاء للمنظمة التى يعملون فيها.
- السلوك:فالتدريب يؤدى الى تغيير سلوك او تصرفات الاشخاص بحيث يمكن ان تلاحظ بوضوح ان سلوك الشخص قد اصبح مختلفاً – مهما كان درجة هذا الاختلاف – وفي اتجاه مرغوب فيه.
- الاداء الوظيفي.. تنعكس كل تأثيرات التدريب على اداء الموظف لعمله بحيث يصبح قادراً على اداء المهام المكلفة بها وظيفته بشكل افضل.

خصائص التدريب المطلوبة لتنمية العنصر البشري:

يجب ان يتمشى التدريب مع الاحتياجات المتجددة والمتغيرة للافراد في المنظمة بسبب المستجدات في مجال المعدات والالآت والطرق او الاساليب ...الخ.

ولكى يتحقق ما سابق فا التدريب اللازم لتنمية العنصر البشري يتطلب مقومات كثر اهمها:

- وجود اهداف محددة لعملية التدريب.
- وضع سياسات وقواعدلا واضحة لعمليات التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح وقابل للقياس.
- توفر الامكانات البشرية والفنية والمادية اللازمة للتدريب.
- تصميم البرامج التدريبية الملائمة لمقابلة الاحتياجات التدريبية المحددة.

- تنفيذ البرامج التدريبية بشكل منهجى وذلك من حيث المواد والاساليب والمعينات التدريبية المستخدمة والزمان والمكان الذى يعقد فيه التدريب.
- اختيار المتدربين والمدربين.
- تحديد طرق واساليب تقييم فعالية التدريب.
- قياس العائد والتكلفة الخاصة بالعملية التدريبية وتأثيرها على تنمية العنصر البشري.

المبادئ التى يسترشد بها في تنمية العنصر البشري عن طريق التدريب:

- التدريب عملية مستمرة كذلك التنمية التى تترب عليه .
- كل سئ قابل للتعلم ..وبالتالى فان التدريب يؤثر في إحداث تنمية للموارد البشرية.
- التنمية عملية ذاتية ..اي ان الفرد هو المسئول الاول عن تنمية نفسه من خلال الاستفادة مما يقدم له من تدريب.
- التنمية عملية مشتركة او متبادلة يتم فيها التفاعل بين المتدرب والمدرب.
- التدريب نشاط ايجابي يلعب فيه المتدرب دوراً رئيسياً فان عنصر الرغبة ووجود الدوافع القوية للتعلم امر بالغ الاهمية.
- التدريب مسئؤلية كل مدير فهو جزء من الخطة المتكاملة للمنشأة كما انه جزء من التنمية الكلية للمنشأة.

مفهوم وأهمية ومبادئ التدريب

١- مفهوم التدريب

لكي نحيط بمفهوم التدريب بوصفه أحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الأفراد في منظمة الأعمال، تجدر الإشارة إلى بعض التعاريف التي تناولته. ومن بين هذه التعاريف، أن التدريب هو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل(ماهر ١٩٨٨)، كما يعرف بأنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل

معين(فيبو١٩٨٤)، أي إنّ العملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له، وهذا ينطبق على الأفراد العاملين المعينين حديثاً وكذلك على القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثه أو أساليب إنتاج غير معروفه بالنسبة للعاملين في المنظمة، كما يسعى التدريب إلى زيادة معرفة ومهارة أفراد لديهم معرفة ومهارة سابقة، والزيادة قد تشمل تعميق ما متوافر لديهم في مجال معين، أو خلق معرفة ومهارة جديدة إضافية لديهم في مجال جديد بالنسبة لهم، تضاف على ما يمتلكونه سابقاً.

والمقصود بالمعرفة Knowledge هنا، كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها عن عمل معين. أما المهارة Skill فيقصد بها " القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة، وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد غير الضروري.(كنج king ١٩٦٩). ويعرف التدريب كذلك على أنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية، بهدف رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها(النجار ١٩٨٩). يركز هذا التعريف على جانب المهارة وعلى كيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية وحتى الأعمال المتوقع تكليف هؤلاء الأفراد بها مستقبلاً، آخذاً بنظر الاعتبار احتمالات التطور والتغيير في الأعمال وفي التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة.

كما عرف التدريب على أنّه العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب(وهيب ١٩٨٧). وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول، ويضيف جانب اتجاهات العاملين. كما عرف التدريب بأنه هو ذلك : النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الاعمال المكلفين بها(سعيد ١٩٩٤)

٢ - أهمية التدريب

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة ملحة ولازمة، أبرزها ما يلي:

١- الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل لأول مرة في المنظمة، يحتاجون إلى تدريب لكي يكونوا مؤهلين لأداء الأعمال التي ستناط بهم بكفاءة.

٢- إنّ محتوى الأعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى، بحكم تغير أساليب العمل أو تغير المعدات والآلات المستخدمة لأداء العمل. إضافة إلى أنّ الأفراد العاملين لا يقومون بعمل واحد فقط، وإنما ينتقلون من عمل إلى أخر – سواء بسبب النقل أو الترقية – مما يتطلب تدريبهم لأجل تمكينهم من أداء أكثر من عمل واحد.

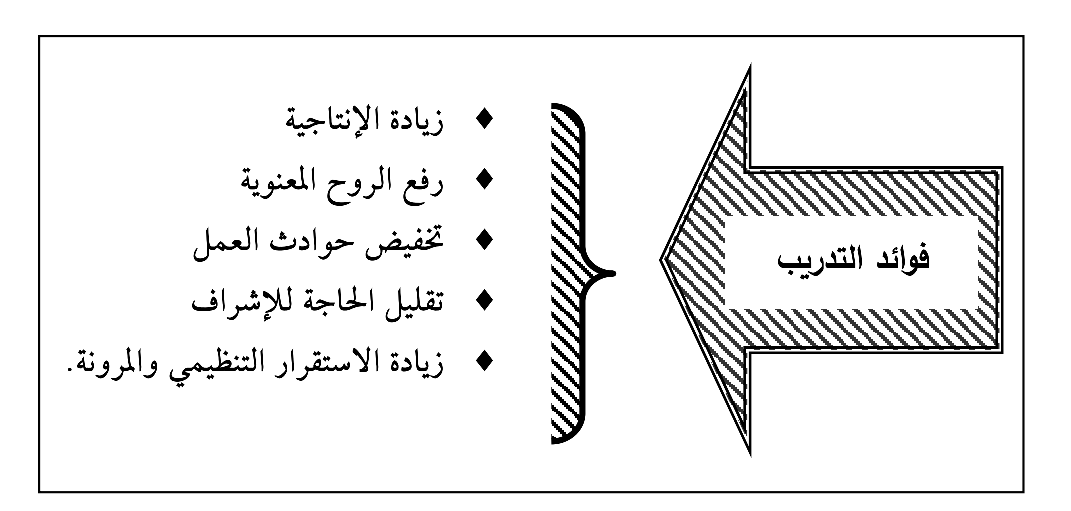
٣- إن التطور الحاصل في أساليب الإنتاج، وفي فنون وتقنيات الصناعة، وما يصاحبه من إدخال عمليات جديدة مستحدثة لأداء العمليات الإنتاجية، قد يستلزم إلغاء بعض الوظائف الحالية، وإحداث وظائف جديدة تتناسب مع نظام الإنتاج الحديث.

٤- إنّ ظهور صناعات جديدة لم تكن قائمة من قبل، قد يظهر الحاجة إلى تخصصات فنية معينة في بعض المهن، لا يمكن توفيرها من الأفراد العاملين حالياً، مما يستلزم إدخال بعضهم دورات تدريبية خاصة بهذه التخصصات الجديدة، وبالتأكيد فان نوع التدريب اللازم ومدته تعتمدان بشكل رئيسي على درجة مهارة المتدربين، وعلى مدى استعدادهم لإتقان المهن الجديدة في وقت مناسب.

بعد أن تأكد لنا بأن التدريب ضرورة لازمة وحتمية، وأنه سيتم سواء قامت الإدارة به بشكل منظم ومدروس ووفق أسس ومبادئ علمية أم لم تقم به، فالفرد سيقوم

بتدريب نفسه بنفسه من خلال تجربته لطريقة معينة في أداء العمل، واستمراره عليها إذا كانت مناسبة، أو استبدالها بأخرى لحين وصوله إلى اعتماد طريقة معينة يعتقد أنها الأكثر تناسباً. فقد يكون من المفيد الآن بسبب قيام الإدارة بالتدريب بالرغم من أنه

يشكل نشاطاً مضافاً يؤدي إلى تحملها لتكاليف وإضاعة الكثير من وقت بعض المديرين والمرؤوسين سواء المدربين أو المتدربين – ففي الواقع أنّ التدريب يحقق عدداً من الفوائد لمنظمة الأعمال أهمها (حنفي ١٩٨٧).



٣ - مبادئ التدريب

إن الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية، هي أن تتحقق عملية استثمار متكافئة مع الطاقات البشرية، بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية. ولأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة، ولأجل ألا تتحول إلى مجرد أنشطة غير مجدية وتصبح مجالاً لإضاعة الوقت، وتحميل الإدارة تكاليف غير مبررة، فإن النشاط التدريبي، يجب أن يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية المنظمة له، وأبرز هذه المبادئ ما يلي (حنفي ١٩٨٧)

-الاختيار الدقيق للمتدربين

-ضرورة ربط التدريب بحوافز معينه للمتدرب

-متابعة المتدرب بعد التدريب

-احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية

-تدرجية العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل

-مراعاة التفاوت بين الأفراد

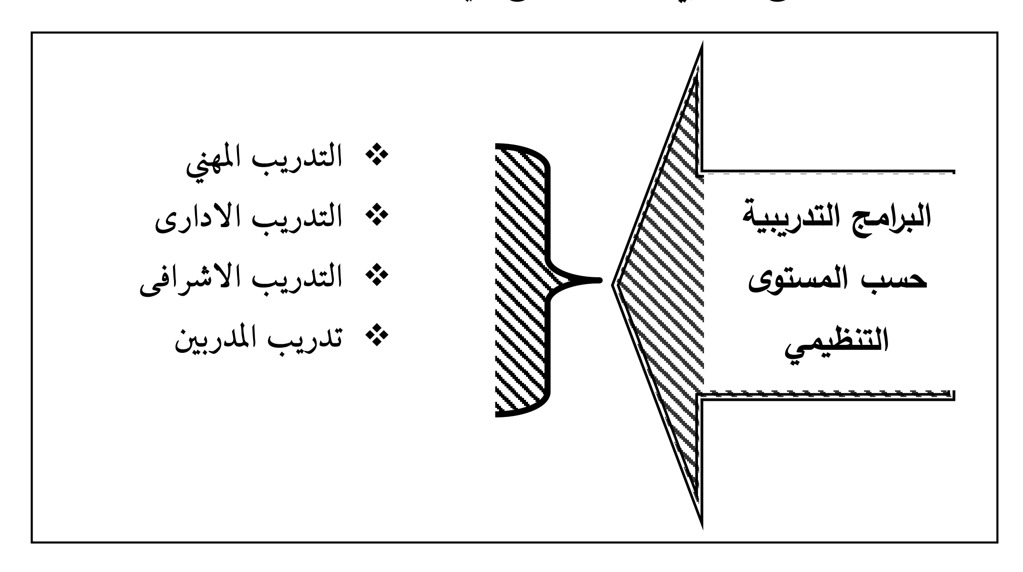
-تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم بعضا

٤ - أنواع برامج التدريب

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد في منظمات الأعمال، وتعتمد عدة أسس لتقسيم برامج التدريب. فقد تعتمد مدة البرنامج أساساً للتقسيم، فتقسم بموجبه إلى برامج تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. أو قد يعتمد عدد المتدربين أساسً إلى تقسيم برامج تدريبية جماعية وبرامج فردية. وهذه التقسيمات تبدو عامه ولا تمس جوهر البرامج التدريبية، لذلك سنعتمد أسلوبين آخرين لتحديد برامج التدريب وهما

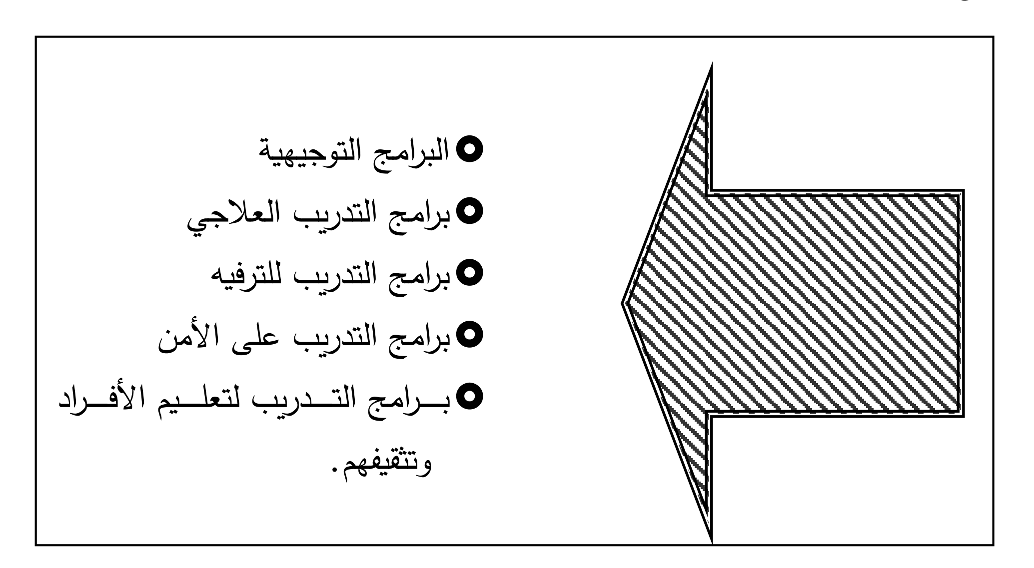
٥ - أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي

تقسم البرامج التدريبية إلى عدة أنواع حسب المستوى التنظيمي أو الفئة الوظيفية للأفراد المشمولين بالبرنامج التدريبي، وهذه الأنواع هي:



أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها

تُصنّف البرامج التدريبية إلى عدة أنواع حسب غايتها أو الغرض من تنفيذها، وبموجب هذا التصنيف يمكن تحديد الأنواع التالية (شوقي حسين عبد الله : مصدر سابق، ص١٠٢- ١٠٥).

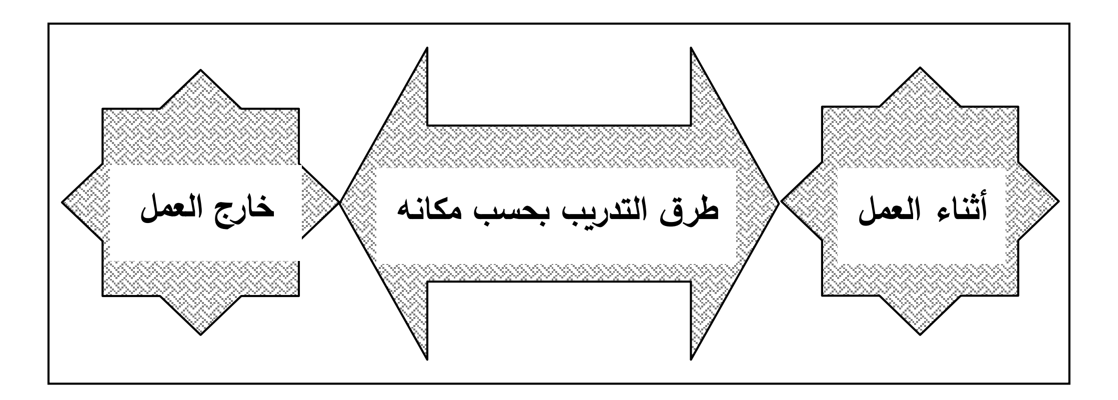


٦ - طرق وأساليب وعوامل نجاح وتقييم برنامج التدريب

تعتمد أكثر من طريقة، وأكثر من أسلوب لتدريب الأفراد العاملين، والتعدد في الطرق والأساليب، يوفر مجالاً أوسع لإدارة المنظمة، لاختيار تلك الطريقة، وذلك الأسلوب الأكثر تناسباً مع مجموعة من المتغيرات من بينها حجم المنظمة، وطبيعة أهداف برامج التدريب، والإمكانات المالية والمادية والبشرية المتاحة وغيرها.

طرق التدريب

تقسم طرق التدريب إلى أنواع مختلفة، ويلاحظ وجود أكثر من أساس لتقسيم هذه الطرق. حيث يمكن تقسيمها استناداً إلى المكان الذي يؤدى فيه التدريب إلى طريقتين. (نعمه شلبية على ومؤيد سعيد السامراني : مصدر سابق، ص ١٢٢ مأخوذ عن Gode. W. " Training your staff" London , The Industrial Society 1973. P 6)



أساليب التدريب

تستخدم عدة أساليب لطرح موضوعات البرامج التدريبية على المتدربين، وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً.

١/ أسلوب المحاضرة **Lecture**

تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التدريب والتعليم، وبموجبها يقوم المحاضر المدرب – بإلقاء المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ويتحكم المدرب بالمحاضرة بشكل كامل، ودور المتدرب يقتصر على الاستماع. وقد شهد أسلوب المحاضرة تطوراً في السنوات الأخيرة من خلال الاستعانة بوسائل إيضاح متنوعة (الخرائط، الأفلام، الرسوم التوضيحية. . الخ)، وتعتمد درجة كفاءة هذا الأسلوب في تطوير مهارات ومعارف وخبرات المتدربين على درجة كفاءة المدرب- المحاضر- في طرح المادة التدريبية(جنيد ١٩٨٣).

تستخدم المحاضرة في كثير من برامج التدريب، لصلاحيتها لإيصال معلومات إلى مجاميع كبيرة، وبشكل سريع، وبكلفة منخفضة نسبة إلى الأساليب الأخرى. ومع كل هذه الإيجابيات فهناك اختلاف في الرأي حول فاعليتها كأسلوب تدريبي، ابرز الانتقادات التي تثار بخصوصها : أنها اتصال من جانب واحد فالمتدرب لا يقوم بطرح رأيه وإنما فقط يستمع إلى المحاضر، ويدون بعض الملاحظات، وأنها لا تتضمن ممارسة عملية، فمهما يكن الطرح النظري عالي الكفاءة فإنه قد لا يحقق أي تطوير في مهارات ومعارف المتدربين،

وقد يتولد لدى المتدربين الملل بسبب عدم مشاركتهم في النقاش، وبسبب اعتماد المحاضرة كأسلوب تدريبي على المحاضر بشكل كامل، فإن عدم كفاءة المحاضر لإيصال المعلومات بشكل جيد، يؤدي إلى تعرض البرنامج التدريبي ككل إلى الفشل.

٢/ أسلوب دراسة الحالة Case study

يتضمن هذا الأسلوب إجراء مناقشه بين مجموعة من المتدربين لمعالجة حالات عملية فعلية أو افتراضية، وتتضمن هذه الحالات مواقف تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها،

ويقوم المدرب بتقديم المعلومات الضرورية عن هذه الحالات للمتدربين، لكي يوجد حماس بينهم باتجاه البحث عن حلول مناسبة. وفي هذه الطريقة يساهم المتدربون بشكل فعال في التدريب، وذلك من خلال تحليلهم للحالة – المشكلة – المطروحة ومحاولتهم تقديم الحلول بشأنها.

من مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يوفر قدراً عالياً من المشاركة من جانب المتدربين، ويقدم حلولاً تتسم بالشمول والتكامل، وأنه يؤدي إلى تنشيط أفكار المتدربين، وينمي من قدراتهم على تخيل المشكلات، ووضع البدائل المختلفة للتمهيد للمفاضلة بينهما، كما وان بعض المشاكل والحالات التي تطرح هي حالات فعليه تواجهها بعض المنظمات لذلك فوضع الحلول المناسبة لها سيقدم مساعدة حقيقية لإدارات هذه المنظمات. وبالمقابل فإن هناك بعض العيوب لهذا الأسلوب، أبرزها أنه لا يصلح إلا عندما يكون عدد المتدربين محدودا فكثرة الآراء وتباينها قد يعيق الجهود الرامية إلى بلوغ حل منطقي يرضي الجميع، وقد يستلزم البحث عن حل لإحدى الحالات محل البحث وقتاً طويلاً، قد لا يتوافر في أحيان كثيرة، مما يجعل هذا الأسلوب صعب التطبيق عملياً (النجار ١٩٨٩).

٣- أسلوب تمثيل الأدوار Role playing

بموجب هذا الأسلوب يقوم بعض المتدربين بتقمص أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، وتعطى لكل من المشاركين بتمثل الأدوار فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية، فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن

يؤديه في مثل هذه الحالة، أي تجري عملية تمثيل الأدوار دون إعداد تفصيلي مسبق لما يجب أن يقوله كل واحد من المشاركين، وإنما تترك تفاصيل النقاش للمتدربين، لكي يعتمد كل منهم على قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع، وبعد أن تتم عملية تقمص الأدوار من قبل المتدربين المكلفين بذلك، يقوم فريق المتدربين بأكمله بمناقشة الأحداث التي عرضت أمامهم لتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في مجال العلاقات الإنسانية، والإشراف، والقيادة، وغيرها (كود ١٩٧٣). ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه ينشط عملية التعلم الذاتي للفرد المتدرب، وينمي عنده مهارات العلاقات الإنسانية(جنيد ١٩٨٣).

٤/ أسلوب المهارات الإدارية Management Games

إنّ محتوى هذا الأسلوب التدريبي، يتضمن تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تمثل كل مجموعة منظمة، وتقدم لكل مجموعة معلومات وبيانات أساسية، وكل مجموعة تمثل الإدارة العليا للمنظمة التي تمثلها، ويتم اللعب بين هذه المجموعات في مواقف تسود بينهم فيها المنافسة، فيكون على كل مجموعة أن تتخذ القرارات التي تعتقد أنها مناسبة، وعلى مدى زمن محدد يتم اتخاذ هذه القرارات، وتحسب بنتيجة كل قرارا استناداً إلى أسلوب محدد مسبقاً من قبل الجهة القائمة بالتدريب والمشرفة عليه ويشترط ألا يكون هذا الأسلوب معروفاً من قبل المتدربين. وعادة يكون لسلسلة القرارات المتخذة من قبل المتدربين تأثير في المنظمة حيث ينعكس مثلاً على الحالة المالية أو على مدى نجاح تسويق منتوج جديد، أو غير ذلك، ويستخدم الحاسب الآلي لاحتساب نتائج مثل هذه المباريات. وأحياناً لا تظهر هذه المباريات بشكل واضح من هو المنتصر ومن هو المهزوم، لأجل أن تستمر المباراة لفترة أطول قد تصل إلى عدة أيام. وتوجد في الوقت الحاضر أكثر من مائة من هذه المباريات الإدارية تستخدم في التدريب والتنمية الإدارية، وتتراوح صعوبة هذه المباريات الإدارية بين النوع البسيط والنوع المعقد نسبياً والذي يمكن أن يشغل تفكير مجموعة تتكون من عشرين شخصاً ولعدة أيام. وتشير الدراسات إلى أن

المئات من المديرين في منظمات الأعمال الأمريكية قد يشـاركون في مثـل هـذه المباريـات التي كانت تجريها (جمعية الإدارة الأمريكية
American management Association)، وكذلك في البرامج التي كانت تضعها الجامعات للتنمية والتطوير الإداري (الشنواني ١٩٩٠). وعلى الرغم من أنّ هذه المباريات قد لا تصور الواقع كما هو بشكل دقيق، إلا أنها تمثل فرصة جيدة لجعل المتدربين يعيشون ظروفاً قريبة من تلك التي يواجهها متخذ القرار في منظمة الأعمال، وتجعلهم يستوعبون أهمية توافر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات، وتفهم الآثار المترتبة على القرار على صعيد المنظمة ككل، وكذلك الوقوف على درجة التعقيد والصعوبة التي تصاحب الإدارة، إضافة إلى أنها فرصة جيدة لقياس درجة تمكن المتدربين من التصرف الصحيح والدقيق في ظروف المنافسة الحادة، ومحدودية الوقت والمستلزمات.

٥- أسلوب الندوات

خلال الندوات يتم طرح الموضوع من قبل مجموعة من المتخصصـين، ويفسـح مجـالاً للنقاش بين المتدربين والمختصين، لغرض طرح أية أفكـار تؤيـد أو تعـارض أو تضـيف على ما تم طرحه من قبل المتخصصين، وهذا النقـاش يـوفر المجـال كافيـاً أمـام المتـدربين لاستيضاح ما لم يتم استيعابه من قبلهم وللتعليق على الأفكار المطروحة، وليس كما هـو عليه الحال في أسلوب المحاضرة (كود ١٩٧٣). إنّ النقاش سيؤدي إلى ترسيخ الأفكار في أذهان المتدربين ويساعد على بلورة أفكار أكثر نضـجاً ووضـوحاً ويسـاهم في تطـوير المفاهيم المطروحة للنقاش.

٦/ أسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر Sensitive Training

يطلق على هذا الأسلوب كذلك تسمية "تدريب الحساسية" وهي تمثل الترجمة الحرفية لتسميته باللغة الإنكليزية. وهذا الأسلوب من الأساليب الحديثة للتدريب في مجال العلاقات الإنسانية، ويتركز على أساس تنشيط الجانب الشعوري، والتعليم الانفعالي لدى المتدرب، حيث يقوم المدرب- بوسائل وأساليب مختلفة – على خلق جو من الصراحة والمكاشفة بين المتدربين ضمن جلسات جماعية، ومن خلال هذا الجو يشجع

المدرب الأفراد المتدربين على الانتباه إلى تصرفاتهم الذاتية وتصرفات زملائهم الآخرين ضمن المجموعة والتي انطلقت بمشاعر تلقائية حرة. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تعميق بصيرة الفرد بنفسه وبغيره، وتقبل انفعالاتهم، والتقليل من حالة المغالاة في المشاعر، ورفع مستوى تفهمه للآخرين وتحسين علاقاته الإنسانية مع زملائه الآخرين (جينيد ١٩٨٣).

٧/ أسلوب المؤتمرات الموجهة

في هذه المؤتمرات يقوم المدرب بتوجيه المناقشات باتجاهات محددة مسبقاً، بهدف الوصول إلى حل معين محدد سلفاً. ويجب أن تضمن مثل هذه المؤتمرات موضوعات ذات علاقة بالمشاكل التي يواجهونها في حياتهم العملية لتحاشي الملل. وهذه الطريقة تجمع بين خصائص ومميزات المحاضرة ودراسة الحالات، ولكنها تتضمن جانباً سلبياً يتمثل في أن المدرب يوجه المناقشة بالاتجاه الذي يرغبه للوصول إلى الحل المحدد مسبقاً وهذا يؤدي إلى اعتماد المتدربين بشكل رئيسي على المدرب، وقد يؤدي إلى ألحد من روح الإبداع والخلق لدى المتدربين، لشعورهم بأنّ المدرب سيعطيهم الحل الجاهز لاحقاً.
وقد لا تكون المؤتمرات موجهة، وإنّما يجري فيها عرض لأفكار المشاركين بهدف البحث عن حل لمشكلة مطروحة، وقد تكون مساهمة المشاركين بالمؤتمر – المتدربين –
من خلال ما يقدمونه من دراسات وبحوث أو من خلال إغناء الحوار والمناقشة بالآراء التي يمكن أن تتبلور وتتمخض عن حلول عملية للمشاكل المطروحة.

٨/ أسلوب استنارة الآراء والأفكار

يستند هذا الأسلوب على قاعدة مفادها، أنّ النقد والاعتراض على آراء الآخرين إذا ما قدّم فور الإدلاء بها فانه سيؤدي إلى تحفيز الآخرين على الدفاع عن آرائهم. لذلك فإن هذا الأسلوب يتضمن إفساح المجال لطرح الأفراد لآرائهم بحرية كاملة وبدون أي تدخل أو أي نقد لهذه الآراء ومن خلال ذلك يمكن التوصل إلى بعض الأفكار الجديدة والمبدعة، وهذه الأفكار يمكن أن تسهم في تطوير عمل بعض المنظمات، ويقوم هذا الأسلوب أساساً على مرحلتين : الأولى في مرحلة إبداء الأفكار مهما كانت درجة

أهميتها أو فائدتها. والمرحلة الثانية هي مرحلة تقييم الآراء وتحديد مدى إمكانية الاستفادة من بعضها، وما هي درجة جدواها العملية، (جنيد ١٩٨٣). وبالتأكيد فإن هذا الأسلوب إلى جانب كونه قد يوفر المجال أمام طرح أفكار جديدة ومفيدة من الناحية العملية، إلا أنه قد يكون مملاً بالنسبة لبعض المتدربين الاستماع إلى آراء وأفكار بعضها غير مفيد ومكررة، وتعبر عن طموحات فردية، وقد تؤدي عملية إفساح المجال كاملاً للمتدربين بالتحدث، إلى إضاعة وقت المتدربين الآخرين، والمسؤولين عن التدريب دون فائدة ملموسة.

وبعد أن استعرضنا أبرز أساليب التدريب وأكثرها شيوعاً في الحياة العملية، تجدر الإشارة إلى أن على الجهة المكلفة بتطبيق البرنامج التدريبي، اختيار أنسب وأفضل هذه الأساليب، بما يضمن تحقيق أقصى كفاءة تدريبيه ممكنة، وأن عملية المفاضلة بين هذه الأساليب لا تكون خاضعة للحكم الشخصي للمعنيين في إدارة البرنامج التدريبي، وإنما يجب أن تستند إلى بعض المعايير التي تحكم ذلك (جنيد ١٩٨٣).

١) يجب أن يتناسب الأسلوب التدريبي المعتمد مع طبيعة المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي، فهناك موضوعات تدريبية لا تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي، بسبب احتوائها على تطبيقات عملية، عليه يجب اعتماد أسلوب آخر أكثر تناسباً.

٢) ينبغي أن يتناسب الأسلوب التدريبي مع المستويات العلمية والتنظيمية للمتدربين، فكلما ارتفع مستواهم العملي، يجب التقليل من اعتماد أسلوب المحاضرة والتوجيه إلى اعتماد أسلوب حلقات النقاش وأسلوب دراسة الحالة، وأي أسلوب آخر يحقق التفاعل بين المتدربين من خلال الحوار البناء، وتبادل الآراء.

٣) مراعاة الأفراد المتدربين، فهناك أساليب تصلح للمجموعات الصغيرة، وأخرى للمجموعات الكبيرة.

٤) أخذ التكاليف المترتبة على استخدام كل وسيلة بنظر الاعتبار ومقارنتها مع العائد المتوقع تحققه منها.

٥) مدى إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي المختار.

٦) درجة ملائمة المكان والوقت للأسلوب التدريبي المقترح.

عوامل نجاح برنامج التدريب

إنّ التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في أنماط سلوك الفرد المتدرب، وفي طريقة أدائه لعمله، وهذه عملية صعبة، لأن طريقة الفرد في أدائه لعمله، والمهارات التي اكتسبها، والقدرات التي يستخدمها، كلها تمثل انعكاساً لشخصيته ويمثل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه – المتمثلة في التغيير المطلوب في أنماط سلوك المتدربين – انعكاساً مباشراً للنجاح في سياسات وبرامج إدارة الأفراد في المجالات الأخرى. إن نجاح البرنامج التدريبي لا يعتمد فقط على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، بل يعتمد على عدة عوامل أخرى أهمها.



تقييم البرامج التدريبية

لاشك أن التدريب أصبح يشكل إحدى الوظائف ذات الأهمية الاستثنائية لإدارة الأفراد، لعلاقته المباشرة بتأهيل وتطوير الأفراد العاملين في المنظمة. ولأجل ضمان كفاءة وفاعلية برامج التدريب في بلوغ أهدافها المخططة لها، فإنه يجب أن تجري عملية تقييم لهذه البرامج، وتفهم عملية التقييم على أنها تحديد لدرجة فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق الغرض منه، لأجل تحسين البرامج التدريبية اللاحقة وللتقليل من عدد البرامج

الفاشلة وغير ذات الكفاءة، (روبرتRobent ١٩٧٦) ويفضل أن تعتمد في عملية التقييم بعض المعايير الكمية لتحاشي – قدر الإمكان – الأثر السلبي للحكم، والتقدير الشخصي للمقيمين.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تدفع بإدارة الأفراد إلى إجراء تقييم لبرامجها التدريبية، أهمها (وهيب ١٩٨٧).

١. للتأكد من البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له، وعلى وضوء الأهداف المحددة له.

٢. لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين فيه.

٣. لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات العملية الفعلية لبيئة العمل.

٤. للوقوف على درجة فعالية وملاءمة الأساليب التدريبية المعتمدة.

٥. لتحديد درجة كفاءة المدربين، ومدى نجاحهم في أداء أدوارهم.

وتستخدم في منظمات الأعمال عدة طرق لتقييم وقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية ومن أهمها (جنيد ١٩٨٣).

١) الزيادة الحاصلة في الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج – كماً ونوعاً– بعد التدريب.

٢) الزيادة الحاصلة في حجم المبيعات الكلي قد تستخدم مؤشراً لقياس درجة فاعلية التدريب.

٣) تقليل النفقات بشكل عام، وتخفيض نسبة الفاقد أو الضائع (التلف) في الإنتاج، يمكن أن تعتمد كلها كدليل آخر يسترشد به لقياس درجة كفاءة البرامج التدريبية.

٤) التغيير في السلوك الإنساني واتجاهات الأفراد العاملين، وذلك عندما يكون هدف البرنامج التدريبي، هو تحقيق تغيير في الاتجاهات والسلوك.

٥) نقص في عدد ومعدل الإصابات بالحوادث الصناعية، نتيجة لارتفاع مستوى كفاءة الفرد في التعامل مع الآله أو الماكينة.

٦) زيادة الاستقرار والمرونة في المنظمة، بسبب إتقان عدد من المنتسبين لعدة وظائف، مما يسهل توفير البديل المناسب عندما تشغل إحدى الوظائف.

٧) إرتفاع درجة الروح المعنوية. . لأن إتقان الفرد المتدرب لطريقة أدائه لعمله بشكل جيد، والاستفادة من البرنامج التدريبي، يرفع من درجة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.

والجهات التي تتولى عملية تقييم البرنامج التدريبي تشمل المتدربين أنفسهم – وخاصة بعد انتهاء البرنامج. . حيث يقوم كل متدرب بملء إستمارة خاصة لتثبيت رأيه بالبرنامج، وكذلك الجهة المسؤولة عن التدريب، وبالطبع الإدارة العليا في المنظمة، فهي الجهة الرئيسية التي تتابع درجة فاعلية وكفاءة التدريب، لكي تضمن أن ما يبذل من جهود، وما يصرف من أموال لا يذهب سدى، وإنما تحقق المنظمة من ورائه منافع محددة. ويجب ألاّ يغيب عن بال الإدارة العليا للمنظمة، أهمية أن تكون عملية تقييم التدريب ذات طابع شمولي، أي أنها لا تنحصر في برنامج تدريبي معين، وإهمال بقية البرامج التدريبية، وأن تكون عملية مستمرة ما دامت هناك برامج تدريبية. والأفضل للإدارة أن تعتمد أسلوب المتابعة الميدانية للأفراد الذين يكونون قد أكملوا برنامجاً تدريبياً، للوقوف على درجة ونوعية التطور الحاصل في طرق أدائهم، ومقارنة أدائهم بعد التدريب بأدائهم قبله، وكذلك مقارنة أدائهم مع أداء زملائهم الآخرين، الذين لم تتوافر لهم فرصة المشاركة في البرنامج التدريبي.

الفصل الثالث

دور إدارة الموارد البشرية في

رفع الكفاءة الانتاجية

مقدمة :

مما لاشك فيه ان فعالية المنظمات بصفة عامة تتوقف على فعالية إدارة القوى البشـرية لتلك المنظمات وذلك نظراً للدور الجوهري الذى يلعبه هـذا العنصـر في تحقيـق المنظمـة لاهدافها.

ومن المعروف ان المنظمات الحديثة تتميز بضخامة الحجـم، وتعقـد العمليـات والانشـطة ،وزيادة الميل الى التخصص في المهارات المكونة لها ،بالاضافة الى تعـدد أهـداف وحـداتها وتباين تلك الاهداف، فضلاً عن تعـدد اهـداف العـاملين بهـا وتباينهـا كـذلك في نفـس الوقت تتسم المنظمة المعاصرة بتعدد المتغيرات التى تحيط بالبيئة المحيطة.

ايضاً فانه من المتعارف لاعليه ان المنظمة مهما كـان حجمهـا او طبيعـة نشـاطها لابـد ان يكون لديها في اي لحظة معينة مكونات رئيسية هي :

- **الموارد البشرية:**

ممثلة في صورة عاملين باعداد مختلفة ومن مهارات مختلفة ايضاً.

- **الموارد والتسهيلات المادية:**

ممثلة في المبانى والالآت والعدد وغير ذلك من الموارد.

- **بيئة العمل:**

بكل مـا تفرضـه مـن قيـود اونتيجـة مـن فـرص تـؤثر علـى انتاجيـة العـاملين بـل واستمرارية التنظيم.

ولايوجد اختلاف على ان الافراد يمثلون اهم الموارد الومتاحة لدى المنظمات على اختلاف احجامها واوجه نشاطها، منهم الذين يقومون بعمليات التشغيل وفي ضوء الجهد المبذول تتحقق الاهداف ىمن عدمه بل يمكن القول بان العنصر البشري متوغل على كافة انشطة المشروع وفي كافة مستوياته،لدرجة ان اداء اى من تلك الانشطة سوف يتاثر باعداد ومهارات القائمين به بالاضافة الى طبيعة العلاقات تربط هولاء العاملين في كافة انواع النشاط.

والمنظمة – بغض النظر عن طبيعة الاهداف التى تسعى الى تحقيقها – هى كيان إجتماعى يعمل فيه الفراد معاً لتحقيق تلك الاهداف آخذين في الاعتبار ضرورة تحقيق اهدافها الشخصية من وراء العمل بالمنظمة.

وتهدف إدارة الافراد بوجه عام الى تنظيم القوة العاملة في المشروع وتوجيهها وزالرقابة عليها بحيث تساهم في تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التى يسعى اليها المشروع وفي نفس الوقت تلبية مطالب الافراد العاملين سواء المادية او النفسية او الاجتماعية.

وسوف نستعرض في هذا الجزء مفهوم إدارة الافراد واهدافها ثم نستعرض دورها في رفع الكفاءة الانتاجية.

ماهو المقصود من إدارة الأفراد :

قد تعرف إدارة الافراد بانها عملية الغرض منها مساعدة المنشأة في تحقيق اهدافها من خلال العمل المنظم والمستمر للحصول على احتياجها من الموارد البشرية والاستخدام الفعال لتلك الموارد،مع المحافظة عليها وصيانتها والتنمية المستمرة لها.

كما قد تعرف ادارة الافراد بانها اوجه النشاط الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات داخل المشروع للمساعدة في تحقيق اهداف المشروع.

وهناك تعريف ثالث يمزج بين ادارة الافراد كوظيفة ادارية وكوظيفة متخصصة ،اي انه يجمع مابين العملية الادارية والعمل التشغيلي.

ويشير هذا التصور الى ادارة الافراد على انها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم ومراقبة مجموعة من الانشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بادارة العنصر البشري في المنطقة.

نطاق وظيفة شئون الافراد:

على الرغم من اختلاف الكتاب على نطاق وظيفة شئون الافراد ،الا أن هناك إجماعاً على ان الوظائف التالية تمثل جوهر عمل إدارة الافراد في مختلف التنظيمات.

١- تكوين القوى العاملة:

ويتضمن ذلك النشاط تخطيط احتياجات المشروع من القوى العاملة من حيث الاعداد والمهارات اللازمة لتحقيق اهدافه ، وينطوى على عدة عمليات اساسية تتمثل في تحديد الاحتياجات ،ثم إستقطاب الافراد اللازمين لاداء الاعمال، ومراجعة طلبات الالتحاق ،ثم اختيار افضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف،واخيراً الحقاهم بالوظائف التى تتناسب مع الرض الذى تم اختيارهم من اجله .

٢- التدريب والتنمية:

ويتضمن ذلك كافة اوجه النشاط المتعلقة بتعليم وتدريب الافراد الذين تم الحصول عليهم بغرض رفع مهاراتهم وزيادة درجة تفهمهم لطبيعة الاعمال المسندة اليهم، ولا يقتصر دور نشاط التدريب والتنمية على العاملين الجدد بلال يمتد الى العاملين الحاليين والمستويات الادارية المختلفة من اجل مواجهة التيرات التى قد تحدث في بيئة الاعمال بالاضافة الى اكسابهم مهارة القيام بوظائف جديدة.

٣- وتتضمن تلك الوظائف:

تحديد الاجر العادل للافراد نظير مساهماتهم في تحقيق اهداف المنظمة ، بالاضافة الى تحديد اساليب حفز الافراد على العمل خاصة ما يتعلق بالنواحى المادية.

٤ – تحقيق التكامل:

يهدف الى محاولة ايجاد التوافق ما بين المصالح الفردية للعاملين والمصلحة العامة للمنظمة ،وينطوى ذلك النشاط ايضاً على محاولة مواجهة مشاكل تكيف العاملين مع مختلف

اعمالهم ،بالاضافة الى محاولة الاتفاق مع ممثلي العاملين او النقابات على نقاط الخلاف التى قد تثور وتؤدى الى تعارض المصالح مثل ساعات العمل، الاجر الاضافي، ظروف العمل المادية..الخ

٥- تحقيق الامان والرعاية الصحية والاجتماعية :

ويتعلق ذلك الجانب من نشاط ادارة الافراد بمحاولة تدعيم وتحسين ظروف العمل المادية وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للافراد،كذلك العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية المرضية نحو المنظمة وذلك من خلال برامج الخدمات الموجهة للعاملين.

ويتمثل الغرض من القيام بالوظائف السابقة في المساعدة في تحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة وهو ما يقودنا بالضرورة الى التعرض للاهداف الرءيسية لادارة الافراد ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة.

اهداف إدارة الافراد :

مما لاشك فيه ان النظرة الى طبيعة الاهداف الت تسعى ادارة الافراد الى تحقيقها لا يجب ان تقتصر على علاقتها بالاهداف الخاصة بالتنظيم بل يجب ان تأخذ بعين الاعتبار المساهمة في تحقيق اهداف العاملين ايضا، وكذلك المجتمع الذى تنتمى اليه تلك المنظمة ،ومن هنا فانه يمكن تقسيم الاهداف التى تسعى ادارة الافراد الى تحقيقها الى اهداف تتعلق بالمشروع وانهداف تتعلق بالعاملين واهداف تتعلق بالمجتمع.

وفيما يلي عرضاً سريعاً لابعاد وطبيعة تلك الاهداف :

اولاً: الاهداف المتعلقة بالتنظيم:

كما سبق القول فان الاهداف التى تسعى اليها ادارة الافراد بالمنظمة يجب ان تكون نفس الاهداف التى تسعى الادارة الى تحقيقها بوجه عام ، اما عن طبيعة الاهداف ، فيمكن القول بانه يوجد نوعان من الاهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة ايضا ويتمثلان فيما يلى:

**** تعظيم انتاجية التنظيم:**

وتساعد ادارة الافراد على تحقيق هذا الهدف من خلال اتخاذ سلسلة الاجراءات والانشطة التى تهدف الى تحقيق الاستفادة القصوى من قوة العمل بالمشروع ، وفي سبيل ذلك يجب تعريف كل من في المشروع بالمطلوب منه ، وحدود سلطته ومسئوليته والسياسات المرسومة والتى يجب ان يطبقها كما يجب ان تتاح له الفرصة لكى يملك المعرفة والخبرة والمهارات والادوات المساعدة التى تمكنه من الاداء الفعال لواجبات الوظيفة التى يشغلها.

ايضا يقتضى تحقيق هذا الهدف ضرورة تقييم اداء الفرد كل فترة زمنية معينة، وان يتم تبليغ الفرد بنتائج هذا التقييم حتى يتعرف على نواحى القصور في ادائهم.

وباختصار ، يقع على مديرى الافراد مهمة تطوير اساليب واجراءات العمل ، والبحث عن طرق تطوير اداء الفرد وحفزه على العمل ،بالاضافة الى تطوير طرق تقييم اداء العمل.

ويمكن ايضاً تقييم اداء العمل، وعلى ذلك فانه يمكن تقييم مدى فاعلية ادارة الافراد بالمشروع بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق اهدافه.

**** اما الهدف الثانى فيرتبط بالهدف الاول:**

ويتمثل في المحافظة على التنظيم القائم في مواجهة الضوط الداخلية والخارجية والتى تهدف استمراره واحياناً ما يطلق على هذا الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية" .

وقد برزت اهمية هذا الهدف بعد الحرب العالمية الثانية ، عندما حدث عجز في العناصر في ذلك الوقت، ويمكن لادارة الافراد ان تساهم في تحقيق هذا الهدف من خلال ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل بالاضافة الى رسم السياشات واتخاذ الاجراءات التى من شأنها جعل التنظيم مكاناً جذاباً للعمل، في نفس الوقت العمل على تقليل الصراع او النزاع الداخلي والذى قد يحدد كيان المنظمة واستمرار تقدمها بخطى منتظمة.

وبوجه عام يتوقف تحقيق هذا الهدف على استمرار رغبة الافراد في العمل مع المشروع،وهو ما يتوقف بدوره على مدى توقع الافراد اشباع مطالبهم من خلال التحاقهم بالمنظمة التى يعملون بها ولهذا فانه يجب ان يكون هناك نظاماً عادلاً للاجور والمكافآت كما يجب ان يؤمن على الفرد بقدر الامكان ضد عدم الاستقرار وضد المرض والحوادث والبطالة والاجراءات التعسقية من قبل الرؤوساء..الخ.

كما يجب ان تتاح له الفرصة للاندماج الاجتماعى مع المجموعة التى يعمل معها،وان يشعر الفرد بان العمل المكلف به يعطيه الفرصة لاستغلال طاقاته ومهارته،وانه يستحق التقدير من رؤوسائه عندما يؤدى على الوجه المطلوب،كذلك يجب ان تتاح له الفرصة لاستغلال طاقته ومهارته،وانه يستحق التقدير من رؤسائه عندما يؤدى عمله على الوجه المطلوب كذلك يجب ان تتاح له الفرصة للتعبير عن ارائه ووجهة نظره في المسائل التى تمس مصالحة وتتصل بالعمل الذى يقوم به.

ومن الملاحظ ان العلوم السلوكية قد ساهمت بقدر كبير في تحقيق تلك الجوانب وبالتالى في مساعدة ادارة الافراد على كيفية تقيق الوقاية التنظيمية.

ثانياً : الاهداف المتعلقة بالعاملين:

١- إ يجاد افضل فرص العمل المختلفة، مع اتاحة الفرصة للترقى عند توافر المؤهلات ،بلاضافة الى توفير ظروف العمل التى تمكنهم من التعاون الفعال وزيادة الانتاجية وبالتالى زيادة دخولهم.

٢- الرغبة في وجود سياسات موضوعة ،وظروف عمل تمنع الإسراف والتبديد في الطاقات البشرية ،مع تحاشى الاستخدام غير الانساني للقوى العاملة ، وتفادى المهام التى تعرض الافراد لاخطار غير ضرورية ،بلالضافة الى توافر حرية الحركة والاستقلال والمعاملة الانسانية اللائقة.

٣/ ٣- الاهداف المتعلقة بالمجتمع :

٣/ ٣/ ١ – تأمين الحماية والمحافظة على القوى العاملة،وتجنب الاستخدام غير السليم للافراد.

٣/ ٣/ ٢- تمكين الافراد من بذل اقصي طاقاتهم، والحصول على مقابل لهذا العطاء مع توفير كل الامكانيات الحديثة التى تساعدهم في اداء مهمام اعمالهم.

٣/ ٣/ ٣- المحافظة على التوازن بين اعمال شاغلي تلك الاعمال بما يؤدى الى رفع مستويات المعيشة.

٣/ ٣/ ٤- مساعدة الافراد في ايجاد افضل الاعمال واكثرها انتاجية وعائداً بالنسبة لهم، مما يؤدى الى زيادة درجات الرضا والولاء للمنظمة.

٣/ ٣/ ٥ – توفير جو من العمل تساعده على حرية الحركة والتغيير ، ويخلو من الضغوط مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للافراد في المجتمع.

٤- الاطار العام للكفاءة الانتاجية مفهومها:

٤/ ١ – مفهوم الكفاءة الانتاجية:

تسعى الادارة في اي منظمة الى تحقيق اهدافها المتعددة والمتغيرة سواء كانت اقتصادية او اجتماعية اوسياسية ، وان كان تحقيق الاهداف الاقتصادية هو الاساس او المحدد الاساسي في فشل او نجاح هذه المنظمات ، وبالتالى ليس فقط تقرير مصير وجودها بل ايضا في نموها وتقديمها باستمرار ، وتحقيق مثل هذه الاهداف انما يتم عن طريق استغلال مواردها التنظيمية سواء كانت بشرية ،مالية ،مواد ومعدات وآلات، اسواق معرفة عملية وخلافه ،**ويتم الاستغلال من خلال**:

١/ عمليات تشغيلية نظم الادارة والتسهيلات المتاحة (مثل ادارة الافراد، الادارة المالية ادارة الانتاج والمواد،ادارة التسويق، البحوث والتطور الهندسي، والاداري..الخ)

٢/ عمليات ادارية (التخطيط والتنظيم والرقابة) وهذه هى اهم مظاهر اي تنظيم.

ومن ذلك المنطلق غان قدرة هذه المنظمات على تحقيق اهدافها المختلفة انما يتوقف بالدرجة الاولى على مدى قدرتها على استغلال كافة مواردها المتاحة خاصة اذا ادركنا ان المنظمة تعمل في اطار من الامكانيات المحدودة والتى تتميز عادة بالندرة ،الامر الذى يتحتم عليها تحقيق اكبر انتاجية ممكنة من هذه الموارد المتاحة وزيادة في تأكيد وتوضيح مدخلنا السابق، فان هناك إتفاق عام حول ضرورة قيام المنظمات باضافة قيمة جديدة

على المدخلات التى تستخدمها في الحصول على المخرجات المختلفة حتى يتحقق لها النمو والاستقرار ،وهذا يمثل لب مدخلات الادارة بالنظم والذى يرتكز اساساً على عنصرين اساسين وهما :

١- المخرجات – او نتائج النظام تمثل البؤرة الاساسية التى يرتكز عليها.

٢- تكامل الاجزاء او النظم الفرعية للتنظيم.

وان مدخلنا في دراسة الانتاجية سوف يبنى اساساً حول هذين العنصرين، وعلى ذلك فالكفاءة الانتاجية وهى الاستغلال الامثل للموارد المتاحة في الحصول على افضل النتائج المطلوبة ، ما هى الامقياس يعطى مدلولاً عن التشغيل الاقتصادي لعناصر الانتاج ومدى استغلالها احسن استغلال ممكن سواء كان ذلك استخداماً كاملاً يؤدى الى وجود طاقات عاطلة بالمنظمة تعوقها في النهاية عن تحقيق اهدافها المحددة بالكفاءة المطلوبة ، ولكن نظرا لصعوبة بل استحالة تحقيق المثالية في الاداء ، فانه من الاجدر اتباع اسلوب المقارنة للحكم على الكفاءة في الاستخدام، وقد تأخذ المقارنة شكل زمني حيث تتم مقارنة الاداء الحالية بمعدلات الاعوام السابقة ،او مقارنتها بالمعدلات التقديرية للاعوام القائمة، وقد تتم على اساس المعدلات النمطية السائدة في المنظمات المماثلة ولكن في هذه الحالة يجب الاخذ في الاعتبار طبيعة عمل المنظمة، طبيعة المدخلات المستخدمة والمخرجات ، درجة الآلية وكذلك نوع الخبرة الفنية والادارية المتوفرة ..الخ، ومن النادر ان يستخدم اسلوب واحد للمقارنة فالعادة هى استخدام اكثر من اسلوب وذلك للتغلب على العيوب والمساكل التى تصاحب كل منها.

هذا وتقاس الكفاءة الانتاجية عموماً بنسبة الانتاج(او المخرجات) الى الموارد (او المدخلات)المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات اوالنتائج اى ان عملية القياس هذه تأخذ الشكل التالى:

الكفاءة الانتاجية= كمية المخرجات / كمية المدخلات

من طريقة القياس السابقة فانه يمكن زيادة الكفاءة الانتاجية عن طريق اى بديل من البدائل التالية:

١- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابته

٢- انخفاض كمية المدخلات بنسبه اعلى من نسبه انخفاض كمية المخرجات

٣- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابته

٤- زيادة كمية المخرجات بنسبه اعلى من نسبه زياده كميه المدخلات

ويتحقق البديل الاول والثانى من خلال التاثير على عناصر الانتاج المستخدمة فى العملية الانتاجية وهذا ما يرتبط باصطلاح الكفاءة.

اما البديل الثالث والرابع فمن خلال التاثير على كمية الانتاج الناتجة من استخدام الموارد المتاحة وهذا ما يرتبط باصطلاح الانتاجية.

هذا وتقاس الكفاءة الانتاجية للمنظمة ككل وفى هذه الحالة يطلق الكفاءة عليها الانتاجية الكلية ،او الاجمالية ،وايضاً تقاس بالنسبة لاي عنصر من عناصر الانتاج المستخدمة وفي هذه الحالة يطلق عليها الانتاجية الجزئية او النوعية.

اما عن الكفاءة الانتاجية الاجمالية فانها تستخدم لقياس مدى الاستخدام الاقتصادى لعناصر الانتاج من عمل، راس المال، ومواد ذلك وباستخدام اسلوب المقارنات المشار اليه سلفاً ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة والملائمة على ضوء ماتشير اليه عملية المقارنة والقياس ،ويقاس هذا النوع من الكفاءة عن طريق حساب النسبة بين المخرجات وكل المدخلات وهى تساوى:

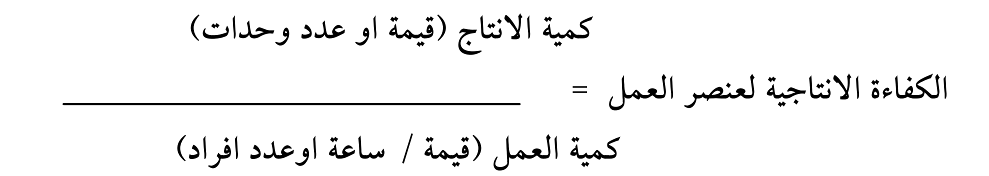
$$\text{الكفاءة الانتاجية الاجمالية} = \frac{\text{المخرجات(كمية اوقيمة الانتاج)}}{\text{المدخلات (كمية اوقيمة عناصر الانتاج)}}$$

واذا كان مقياس الكفاءة الانتاجية الكلية صالحاً اذا طبق على مستوى المنظمة ،لكن تطبيقه على مستوى الدولة لايعتبر دقيقاً وذلك لوجود تداخل بين مخرجات ومدخلات كثير من الصناعات ،فمثلاً يعتبر مخرجات بعض بعض الصناعات مدخلات كثير من الصناعات كثير من الصناعات الاخرى، مثال ذلك منتجات شركة الحديد والصلب من الصاج (كمخرجات) تعتبر احدى مستلزمات الانتاج (مدخلات) في بعض الشركات الاخرى مثل شركة الدلتا الصناعية " ايديال" ومن ثم فقد تحدث اخطاء في تقدير مخرجات ومدخلات هذه الصناعات لذلك يرى البعض قياس المخرجات بالقيمة المضافة وهى قيمة الانتاج بعد طرح مستلزمات الانتاج المختلفة.

وقد يمكن استحدام الارباح التى يحققها المشروع من عملياته الانتاجية المختلفة (اى استبعاد الارباحالتى يحققها المشروع) في قياس كفاءته الانتاجية وذلك بالشكل التالى:

$$\text{كفاءة المشروع} = \frac{\text{الارباح العادية}}{\text{كمية المدخلات (مستلزمات الانتاج)}}$$

واذا كان اهمية مقياس الربح في الحكم على كفاءة المشروع باعتبار ان استمرار وجود المشروع بل وتقدمه مرهون بتحقيق الارباح (خاصة في المجتمع الراسمالى) الا ان لهذا القياس نقاط ضعف وهى تحقيقها (كما هو الحال في المجتمعات الاشتراكية) ومن ناحية اخرى فقد يتم تحقيق الارباح عن طريق نواحى لا ترتبط بكفاءة الادارة مثال رفع اسعار واستغلال المستهلك خاصة اذا كان المشروع في مركز احتكاري.واما عن الكفاءة النوعية فهى عبارة عن النسبة بين المخرجات وكل نوع من المدخلات وعن طريقها يمكن قياس مدى التغير الذى يطرأ على استخدام اي عنصر من عناصر الانتاج حتى تحصل منه على اكبر قدر من المخرجات وعلى ذلك فيمكن قياس الكفاءة الانتاجية لكل عنصر من **عناصر الانتاج بالشكل التالى:**



الكفاءة الانتاجية لعنصر العمل = كمية الانتاج (قيمة او عدد وحدات) / كمية العمل (قيمة / ساعة اوعدد افراد)

الكفاءة الانتاجية للمواد الاولية = كمية الانتاج (قيمة او عدد وحدات) / كمية اوقيمة المواد الاولية

الكفاءة الانتاجية للماكينات = كمية الانتاج (قيمة او عدد وحدات) / عدد (او قيمة ساعات العمل الآلى) (عنصر راس المال)

بالطبع فانه يمكن حساب الكفاءة الانتاجية بدرجة اكثر تفصيلاً بالنسبة للبنود السابقة او على مستوى التقسيمات التنظيمية المختلفة او على مستوى العمليات المختلفة التى يقوم بها المشروع وعلى مستوى خط انتاجى معين ويتوقف ذلك على الهدف من عملية التحليل والقياس.

وعند دراسة الكفاءة الانتاجية لا يجب تركيز الدراسة على عامل واحد واهمال باقي العوامل الاخري كذلك العلاقة فيما بينهما، بلال يراعى دراسة التغيرات التى تحدث في كافة المتغيرات التى تؤثر على الكفاءة الانتاجية حيث ان الكفاءة الانتاجية لاحد هذه المتغيرات لاتعكس التغيرات التى تحدث في باقي المتيرات الاخرى ،فانخفاض انتاجية عنصر العمل قد تكون لاسباب متعلقة بقدرة او رغبة الفرد على العمل او تكون لاسباب متعلقة بالتسهيلات الانتاجية والنظم الانتاجية المختلفة ..الخ واذا كان التطور في التسهيلات العادية او التنظيمية له اثر ايجابي على الكفاءة الانانه قد يكون التحسين والتطوير فيها في بعض له اثر سئ على الكفاءة الانتاجية للجانب الانساني حيث تكون

لهذه التحسينات الفنية اثر عكسي على النواحى السيكولوجية والاجتماعية للافراد، ومن ثم تنخفض الكفاءة الانتاجية بدلا من ان ترتفع وعلى ذلك فان الكفـاءة الانتاجيـة هـى المحصلة لتفاعل عدة عوامل متداخلة وهذا هو موضوع حديثنا الآن.

٤/ ٢- المحددات الاساسية للكفاءة الانتاجية:

اننا في هذا الصدد سنحاول وضع اطار عام لمدخل تحسين الكفاؤة الانتاجية لتكون عونـاً لكافة القيادات الادارية في تحقيق اهدافها.

ان الكفاءة الانتاجية – كما حددنا سلفاً – هى نتيجة تفاعل عدة متغيرات ،لاتعتمد فقـط على اداء الفرد ولكنها تعتمد ايضا على كيفية إدارة العمل نفسه وعلـى النـواحى الفنيـة المتعلقة بالتسهيلات الفنية المتوفرة مثل الالات والمواد،النظم الانتاجية ،وطرق واسـاليب العمل .كما ان كفاءة الفـرد في ادائـه لعملـه Employee's job performance لا تتوقف فقط على مقدرة الفرد على الاداء Ability بل ايضا على رغبته او حفزه علـى العمل Motivation وان الرغبة في العمل تحددها الظـروف الماديـة للعمـل – اشـباع الحد الادنى لهذه الظروف – والظروف الاجتماعية ثم حاجات الفرد العضوية والذاتية.

ومن ذلك العرض فاننا نجد ان هناك ثلاث محددات اساسية ومتداخلة للكفاءة الانتاجية نوضحها فيما يلى:

٤/ ٢/ ١ التسهيلات الانتاجية Manufacturing Facilities :والتى تاخذ طابع غير بشرى Non – Human Facilities وتشـمل هـذه التسـهيلات بصـفة عامـة اساسية الالات والتجهيزات الالية والمواد الاولية المطلوبة للعملية الانتاجية.

وتؤثر التسهيلات الانتاجية بلاشك في طبيعة ونتائج العمليات الانتاجية ،كما تؤثر ايضـا على طريقة وسرعة الانتاج وبالتالى على الكفاءة الانتاجية انما تتوقـف علـى مـدى تـوفر التسـهيلات المطلوبـة مـن الالات والمعـدات والمـواد التـى تتفـق مـع طبيعـة العمليـات الانتاجية.وبالنسبة لالات والمعدات فانه يتم تحديد حجمها المناسب عند تخطيط المشـروع وتقدير راس المال اللازم له والذى يتمثل في الاصول الثابتة والاصول المتداولة.

اما التجديد المستمر لهذه التجهيزات فانه يخضع للتغيرات والتطورات التكنولوجية والتى عادة ما تخرج عن سيطرة رقابة المشروع ،اما العمل على الابقاء على التشغيل المستمر لهذه الالات والمعدان وبدون اعطال فانه يتم من خلال نظام الصيانة Maintenance System والذى يهدف الى صيانة هذه الاصول والمحافظة عليها بحالة جيدة باستمرار وتفادى حدوث اعطال لها وما يترتب على ذلك من توقف الانتاج ثم حدوث ارتباك في تنفيذ خطط الانتاج المختلفة الامر الذى يحمل المشروع خسارة كبيرة.

اما تحديد المواد الاولية وتطويرها وضمان استمرار تدفقها فانه يقع ضمن انظمة تخطيط ومراقبة الانتاج وبصفة خاصة نظام الرقابة على المخزون من المواد الاولية والذى يهدف الى ضمان توفير مستلزمات الانتاج من المواد الاولية بالكميات المطلوبة وبالجودة الملائمة وفي الوقت والمكان الملائم ايضاً.

٤/ ٢/ ٢ اسلوب ادارة العمل Managing Work :اذا كانت المحددات الخاصة بالتسهيلات البشرية وكيفية اداراتها تشكل الابعاد الاساسية التى تمكن الفرد من تحقيق الاهداف المطلوبة ، فأن محددات ادارة العمل نفسه تشكل المقومات الضرورية لجعل نفسه منتجاً وفعالاً ،ان من اهم محددات ادارة العمل ما يلى:

٤/ ٢/ ٢/ ١ – وضع الاهداف:ان برنامج الادارة بالاهداف ،وكيفية وضع الاهداف عن طريق فريق متكامل من كافة المستويات الادارية يمثل ركيزة اساسية في هذا الصدد.

٤/ ٢/ ٢/ ٢ – حل المشاكل:ان المدخل المنطقي في حل المشاكل انما يتمثل في تشخيص وتحليل المواقف المختلفة للمشكلة محل البحث تمهيداً لدراسة البدائل المختلفة لها.

٤/ ٢/ ٢/ ٣/ - اتخاذ القرارات :

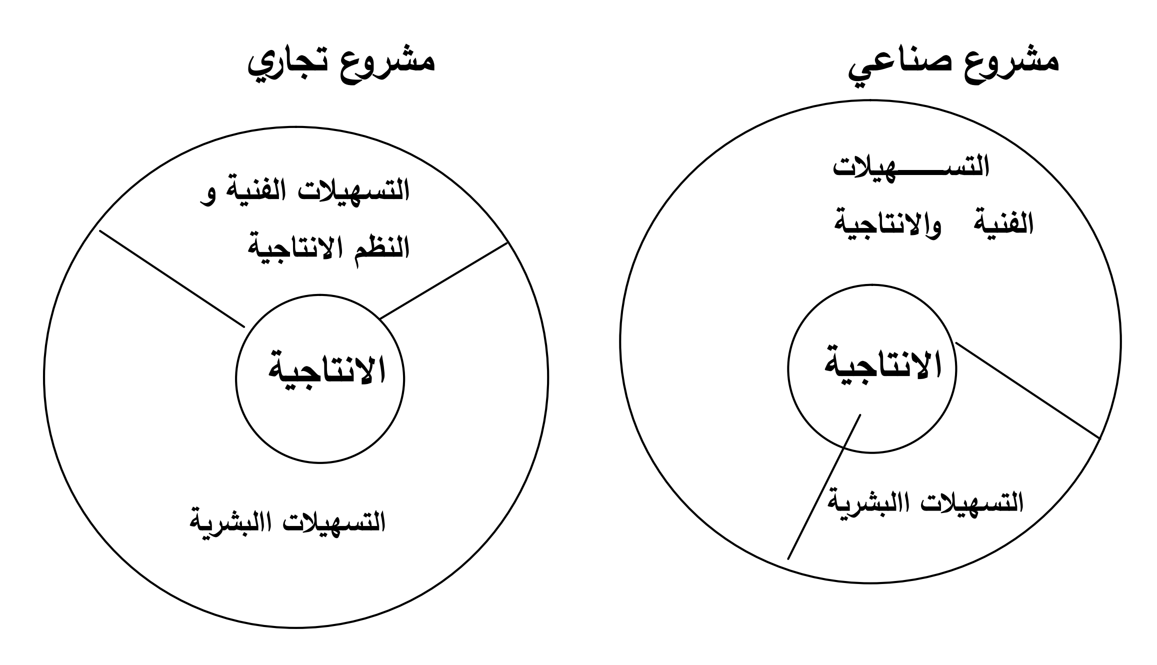
ان الاسلوب العلمى السليم لاتخاذ قرارات ادارية سليمة يكون من خلال تحليل وتقييم كافة بدائل المشكلة محل البحث ثم إختيار الافضل.

٤/ ٢/ ٢/ ٤ – خطة عمل :وتتمثل هذه العملية في ترجمة عملية اتخاذ القرار الهدف او المشكلة المحددة الى خطة منتظمة .

٤/ ٢/ ٢/ ٥- الاستفادة من الوقت المتاح: ويتحقق ذلك من الكيفية التى يحقق بها، ينظم ويخطط كل مدير وقته حتى يكون مديراً ناجحاً في موقعه:

٤/ ٢/ ٣ – الموارد البشرية Human Resources :ان العنصر البشري له دوره الهام والرئيسي في التاثير على الكفاءة الانتاجية ان الاداء المرضى للافراد في اي مستوى اداري بالمشروع سواء كانت الادارة العليا او المديرين التنفيذيين اورؤوساء الاقسام او اي هيئة مهنية اخرى Professional staff مثل المهندسين والكيمياويين والعلماء وغيرهم .كذلك المشرفين White collar workers وعمال الانتاج – Blue Collar Workers لهم دور حوى في الكفاءة الانتاجية الكلية في المشروع ،وبالطبع يزداد هذا الدور في المشروعات التى تعتمد على العنصر البشرى اكثر من الاوتوماتاكية في عملياتها فالانتاجية هنا تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى اداء الفرد للعمل اكثر من اداء الالات والمعدات ويظهر ذلك بوضوح في المشروعات التجارية.

الشكليين التاليين يوضحان تاثير التسهيلات المادية والموارد البشرية على الكفاءة الانتاجية في المشروعات التجارية والصناعية.



من الشكليين السابقين يتضح ان التسهيلات الفنية والانتاجية المختلفة لها دور كبير في التاثير على الانتاجية في المشروع الصناعي ،ويرجع ذلك الى طبيعة هذه المشروعات وماتتطلبه من اجهزة راسمالية ضخمة ونظم انتاجية لادارة العمليات الانتاجية المختلفة على العكس في المشروعات التجارية التى لاتحتاج الى مثل هذا التجهيز الراسيمالى باستثناء استخدام بعض المعدات الاتوماتيكية في الاعمال المكتبية والادارية مثل الحاسب الالكترونى وبعض الالات الحاسبة الدقيقة وبالتالى تاثير مثل هذه التسهيلات يكون بسيطاً نسبياً ،في الوقت الذى تزداد فيه نسبة التسهيلات البشرية.

واذا كان اداء الفرد هو محصلة استخدام التسهيلات البشرية ،لذلك فان هذا الاداء يتوقف على عاملين اساسيين وهما:

١- القدرة على الاداء.

٢- الحفز على العمل.

وبمعنى ادق فان اداء العامل = القدرة × الحفز على العمل

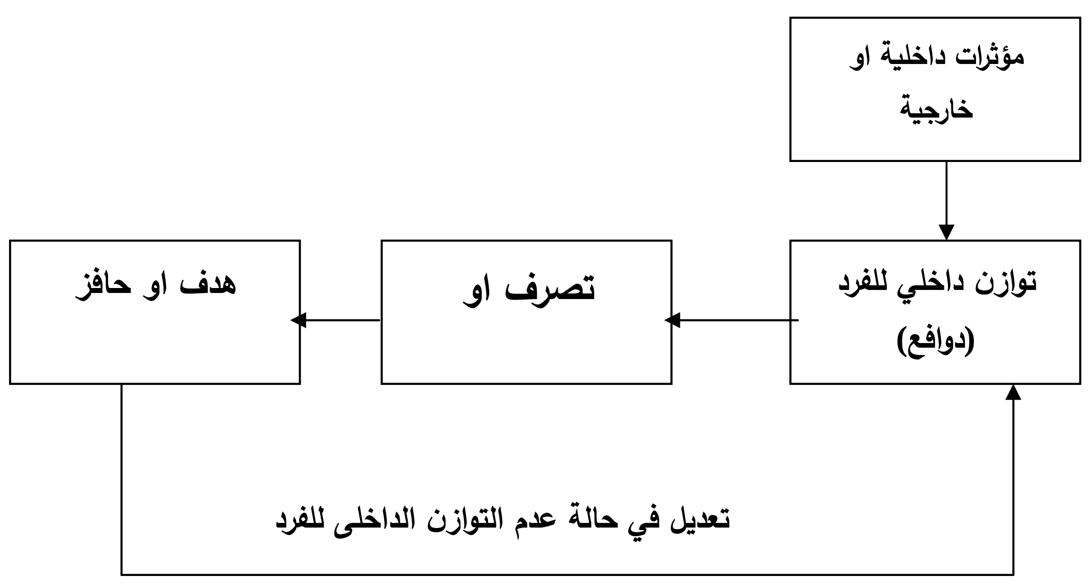
حيث يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء بمعنى ان تاثير عامل المقدرة على مستوى الاداء يتوقف على درجة حفز الفرد على العمل وبالعكس فان حفز الفرد على العمل يؤثر على الاداء بتفانعله مع مستوى المقدرة على القيام بالعمل.

القدرة على الاداء:

ان مصدر القدرة على العمل هو المعرفة Knowledge والمهارة Skill وان المعرفة تتاثر بالتعليم ،والخبرة ،والتدريب ، اوما المهارة فتتاثر بالقدرات والصفات الذاتية للفرد وهى صفات وقدرات موروثة او طبيعية مثل الصفات الجسمانية (قوة الجسم ، قوة البصر ، حساسية بعض اطراف الجسم مثل الايدى) مما يكون له اثر على اداء الفرد لعمله كما تتاثر ايضا المهارات بالقدرات المكتسبة التى يكتسبها الفرد عن طريق التعليم الخبرة ، والتدريب.

الحفز على العمل:

يعتبر الحفز Motivation على العمل من الامور الهامة في ادارة الافراد ،لما يتضمنه من تاثير يؤثر على سلوك الفرد او تصرفه لبعض المؤثرات (بعضها يكون داخلياً واخرى خارجية تتمثل في البيئة المحيطة).والتى تقترن بحالة عدم توازن داخلية في الفرد وهذا السلوك يكون موجهاً نحو هدف او حافز والتى تقترن بحالة عدم توازن داخلية في الفرد وهذا السلوك يكون موجهاً نحو هدف او حافز معين Incentive ويتحقق الهدف يكون الفرد قد استعاد حالة التوازن والتى تؤثر بالتالى في سلوك وتصرف الفرد والنموذج التالى يوضح ذلك:



المصدر : اعداد المؤلف

ومما سبق يتضح اان حفز الفرد على العمل يأتى نتيجة تفاعل ثلاث محددات وهى:

اولاً : الظروف المادية للعمل Physical Condition of the Job

ثانياً : الظروف الاجتماعية للعمل Social Condition of the Job

ثالثاً : حاجات الفرد Individual Needs

وكما سنرى فان هناك بعض القوى ذات تاثير ومساهمة ايجابية على الحفز العمل ، وتحسين من اداء الفرد وبالتالى تزيد من الانتاجية ،الا ان هناك بعض القوى ذات تاثير

سلبي وبذلك تخفض من درجة الحفز على العمل وبالتالى اداء وانتاجية العاملين ، حيث تعمل بطريقة بعيدة عن تحقيق الاهداف التى تنشد المنظمة الى تحقيقها.

٥- دور إدارة الافراد في التاثير على الكفاءة الانتاجية:

من عرضنا السابق لاهم التغيرات التى تؤثر في الكفاءة نالانتاجية للمنظمة نجد ان هناك دوراً واضحاً لاداء الافراد وينحصر هذا الدور بالنسبة للموارد البشرية وكيفية ادارتها **فمن اهم المتغيرات المؤثرة في جانبي القدرة والرغبة في العمل والتى تؤثر بالتالى على مستوى اداء الفرد ما يلى:**

٥/ ١- كيفية تكوين القوى البشرية بالمنظمة ؟ وهذا العمل انما يتعلق بامور عديدة مثل تحديد تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة ، توصيف وتقييم الوظائف ،الاختيار والتعيين ، تخصيص الموارد البشرية على الانشطة المختلفة Allocation of Human Resources بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٥/ ٢ – كيفية اعداد وتدريب الافراد ؟ ويتضمن هذا العمل ايضا تخطيط التدريب من ناحية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد امكانيات التدريب ثم تقييم مدى كفاءة برامج التدريب وهكذا.

٥/ ٣- كيف يمكن مكافاة الافراد مكافاة عادلة وايجاد نظام حوافز سليم بحيث يساعد على تحقيق اشباع حاجات الافراد المادية والمعنوية.

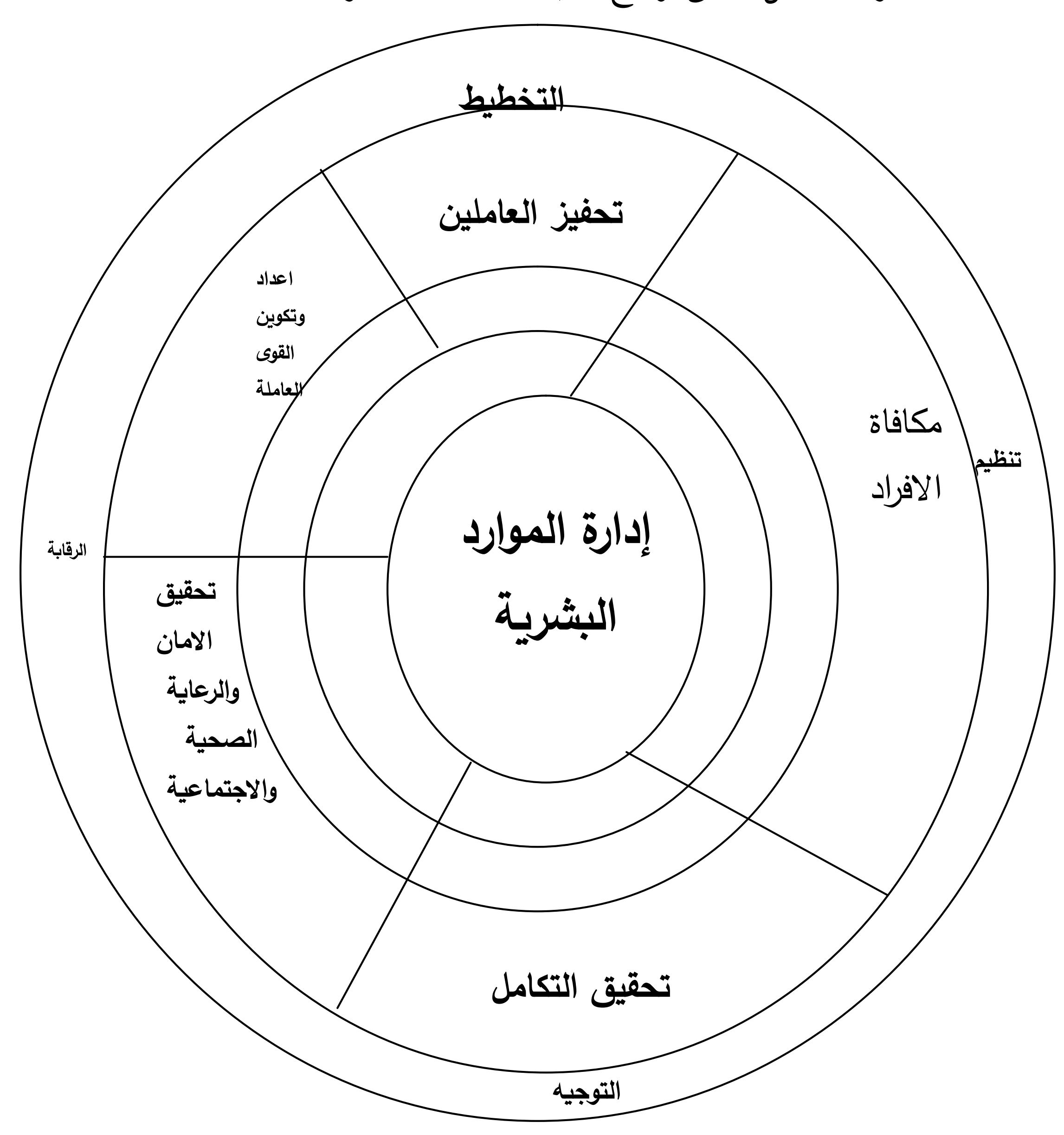
٥/ ٤ – كيف يمكن ترقية ونقل الافراد على اسس سليمة؟

٥/ ٥- كيف يمك تقييم اداء العاملين على اسس موضوعية سليمة؟

٥/ ٦- كيف تحقيق نوع من التكامل Integration بين المصالح الفردية للافراد من جهة وبين مصالح الوحدات التى يعملون بها من جهة اخرى كذلك مصالح المجتمع من جهة ثالثة ، ان ذلك يرتبط بالعديد من المشاكل الاخرى مثل الاتصالات ،التنظيم الرسمي واتحادات العمال وغيرها.

٥/ ٧ – كيف يمكن تحقيق نوع من الرعاية الاجتماعية والصحية والامان للعاملين بما يساعد على تحقيق درجة عالية من الكفاءة في العمل ، وينطوى هذا العمل على كيفية

تدعيم وتحسين ظروف العمل المادية والاجتماعية التى تساعد على تحسين الاتجاهات الايجابية نحو العمل والوحدة التى يعملون بها.وهذه الجوانب هى المجال الرئيسي لادارة الافراد والشكل التاللى يوضح اهمية وظائف ادارة الافراد.



المصدر : إعداد المؤلف

الفصل الرابع

تحليل وتصميم الوظائف

تحليل العمل

مفهوم تحليل العمل:

إن أي وظيفة (أو العمل) تنقسم إلى مجموعة من المهام (يطلق عليها أعباء أو مسئوليات أو اختصاصات)، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة، والتي تؤدى داخل الوظيفة. وهذه الأنشطة قد تكون استقبال معلومات، وإشعارات، وأوامر، وتوجيهات، وقد تكون حركات بالأيدي والجسم مثل الرفع، والخفض، والتحريك، والكتابة ...إلخ، وقد تكون تصرفات ذهنية مثل التفكير، والحساب، والتقدير، والتحليل، وقد تكون مد آخرين بمعلومات، أو مستندات وقد تكون غير ذلك من مئات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل. وينتقل الأمر إلى جمع المعلومات عن علاقة الوظيفة (أو العمل) بباقي الوظائف الأعلى، والأدنى والمساوية لها، وظروف العمل في هذه الوظيفة، والمسئوليات الملقاة على عاتقها، ومتطلبات شغلها. إن عملية إيجاد قدر من التوافق بين متطلبات العمل وخصائص أو مؤهلات الشخص القائم به تحتل مكانة رئيسية ضمن مسؤوليات إدارة الأفراد، وذلك لأهمية توفر هذا التوافق ولضرورته. ولأجل ضمان تحقيق هذا التوافق فإنه يجب أن تتوفر صورة حقيقية وتفصيلية عن محتوى العمل وكافة ما يتعلق به من مسؤوليات وصلاحيات وغيرها، كذلك يجب أن تتوفر صورة موضوعية عن الشخص الذي سيكلف بأداء هذا العمل، وذلك لأجل أن يكون ممكناً تحقيق قدر مناسب من الملاءمة بينهما. بما يضمن تمكن هذا الشخص من أداء هذا العمل بكفاءة عالية، وبأقل كلفة ومجهود ممكنين.

إن تحليل العمل يساعد على إعطاء هذه الصورة، لذلك فإن الإدارات الحديثة تهتم بتحليل العمل، لكونه يمثل ركيزة أساسية تستند إليها الإدارة في كافة مجالات إدارة القوى العاملة في منظمات الأعمال الحديثة.

الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة

يعتبر "فردريك تايلور" أحد الرواد الأوائل الذين درسوا العمل، إلا أن جهوده انصبت بشكل رئيسي على العمل، وعلى إيجاد أفضل طريقة لأداء الوظيفة، بحيث تكون هذه الطريقة ملائمة لمحتوى الوظيفة نفسها (دانن وراشل١٩٧١ Dann and Rachd)، وفي تلك الفترة الزمنية التي سبقت الحرب العالمية الأولى، كان مصطلح تحليل العمل يستخدم مرادفاً لدراسات الوقت والحركة، ولأن المفهومين حديثان، لم تتضح في حينها حدود كل منهما بحيث يكون منفصلاً عن المفهوم الآخر، وبشكل عام فإن مصطلح تحليل العمل، كان يطلق على جميع تلك الدراسات المهتمة بالأعمال، واستمر الوضع بهذا الشكل، حتى تطورت الأبحاث وأصبح للتحليل معناه الدقيق والواضح (عبيد ١٩٦٤). وفي الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الأولى بذلت جهود مختلفة من قبل منظمات في الولايات المتحدة، وكانت هذه الجهود تمثل البداية بالنسبة للجهود الأخرى، التي تبلورت من خلالها فكرة تحليل العمل وانفصلت عن دراسات الوقت والحركة. تركزت على السعي لإيجاد درجة من التوافق والملاءمة بين متطلبات الأعمال من جهة، ومهارات وإمكانات العاملين من جهة أخرى(دانن وراشل ١٩٧١)ولأجل توضيح الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة بصورة واضحة، لابد لنا من تعريف تحليل العمل، وتعريف دراسة الوقت والحركة لتحديد الفرق بينهما .

تعريف تحليل العمل

يقصد بتحليل العمل أنه "عملية جمع ودراسة المعلومات المتعلقة بواجبات ومسئوليات عمل معين "(فيبو Fippo١٩٧٦) ويعرفه "كويبلي" أن "تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول العمل. لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء ذلك العمل (كويبلي ١٩٧٧ Quible)أما "دانن وراشل "فيعرفان تحليل العمل على أنه "يتضمن عمليات تحديد

وتسجيل الأنشطة الهامة للعامل، والمتطلبات الأساسية، والحقائق البيئية للعمل المعني، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة، أي تحديد تلك الأنشطة، التي يتكون منها العمل والمهارات والمعرفة، والخبرات المطلوبة، والمسئوليات التي يتحملها العامل لكي يتمكن من أداء العمل، والتي تميز العمل عن جميع الأعمال الأخرى(دانن وراشل ١٩٧١).والتعريف الأخير تعريف شامل يوضح مفهوم تحليل العمل، وينص على أن تحليل العمل هو "عملية تحديد محتوى العمل، أي تحديد ما يتضمنه العمل من واجبات' ومسئوليات، وصلاحيات، واتصالات، ومخاطر، مع تحديد للمكائن، والآلات المستخدمة خلال أدائه والظروف التي تؤدى خلالها، مع تحديد لما يتطلبه الفرد من مهارات ومعارف وخبرات للقيام به بشكل ناجح (سعيد ١٩٩٤).

تعريف دراسة الوقت والحركة

دراسة الوقت والحركة تمثل "عملية دراسة العمل لإيجاد الطريقة الأكثر كفاءة والأكثر اقتصادية في أدائه أو أداء أجزائه (سيبسون ١٩٧٤ Sibson)، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن هدف دراسة الوقت والحركة هو تحديد الطريقة الأكثر كفاءة، والأكثر اقتصادية لأداء العمل. وقد حدد "فليبو" مجموعة عوامل لمقارنتها ضمن تحليل ودراسة الوقت والحركة، لأجل تسليط الضوء على الفروقات التفصيلية بينهما وبين تحليل العمل.

والجدول التالي يوضح العوامل والفرو قات.

العوامل	تحليل العمل	دراسة الوقت والحركة
الهدف	وصفي	تغيير وتطوير العمل
درجة التفضيل	تفاصيل قليلة	مفصل جداً
التنظيم	ينجز من قبل متخصصي إدارة الأفراد	ينجز من قبل متخصصي الهندسة الصناعية
الأساليب المختلفة	الملاحظة، المقابلة، الأسئلة... الخ	الملاحظة، التصوير الفوتوغرافي، ساعة توقيت .. الخ
استخدام النتائج	الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور ،إلخ	تحسين طرق الأداء ووضع المعايير لها

المصدر: "فليبو"

ومن هذا الجدول يبرز بشكل رئيس الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة في الناحية المتعلقة بالهدف من كل منهما، فهو يمثل أبرز الفروق بينهما.

الهدف من تحليل العمل

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة، والمهام المكونـة للوظيفـة، ومواصـفات شـاغلها، ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية(ماهر ١٩٨٨).

أهداف تحليل العمل

- تصميم العمل
- الاختيار
- تقييم الوظائف
- تقييم أداء العاملين
- التدريب
- تحديد الاحتياجات من العمالة
- تبسيط العمل
- الترقية والنقل
- التطوير التنظيمي

وفيما يلي تفصيل هذه الأهداف، فهلا تقدمت معي لنستعرضها سوياً:

١) تصميم العمل Job Design

يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وهوية واضحة، والإحساس بالمسؤولية، وتوفير التخصيص وتقسيم العمل.

٢) الإختيار Selection

يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شـاغل الوظيفـة، وعلى المنظمـة أن تبحـث عـن هـذه المواصـفات في المتقـدمين لشـغل الوظيفـة، وأن تصنفهم بناءاً على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.

٣) تقييم الوظائف Job Evaluation

بناء على تحليل الوظائف، يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتهـا) داخـل المنظمـة، ويـتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

٤) تقييم أداء العاملين Performance Evaluation

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسئوليات، التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته. ويقوم الرئيس المباشر، بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

التدريب Training: إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً، وبين المواصفات المطلوبة فيه، فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب. ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات، والمهام والمهارات الناقصة. فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها، أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب Training Standards.

٦) تحديد الاحتياجات من العمالة Manpower Planning

يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة، يتحدد عدد العاملين المطلوبين .

٧) تبسيط العمل Work Simplification : بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

٨) الترقية والنقل Promotion and Rotation

ويجب أن تتم قرارات النقل والترقية، استناداً على مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة(أي تحليل العمل) من جهة أخرى.

٩) التطوير التنظيمي Organizational Development

يوفر تحليل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

الإتجاهات الحديثة في تحليل العمل

إن الإهتمام بتحليل العمل من قبل المتخصصين بعلم الإدارة كان موجهاً بشكل رئيسي إلى الجوانب الخاصة بتحديد واجبات الوظيفة، وخطواتها وتفصيلاتها والظروف البيئية التي تؤدى ضمنها، كما أن الاهتمام أخذ يشمل جوانب أخرى، كتحديد الخصائص والسمات الإنسانية اللازمة لأداء الوظيفة بنجاح وكفاءة. وضمن هذا الإطار فإن تحليل العمل، يكون ذا فائدة كبيرة في توضيح السمات الإنسانية المطلوبة لأداء العمل بنجاح، وعلى وجه التحديد، فإن تحليل العمل يخلو من التحديد الكمي للمواصفات، والسمات المطلوب توفرها في الفرد. وعلى الرغم من وجود صعوبة بالغة في تقييم الجوانب الإنسانية، إلا أن هناك بعض الجهود التي بذلت من قبل بعض المتخصصين في العلوم الإدارية وفي علم النفس، بهدف وضع تحديد دقيق للصفات الإنسانية ووضع تعاريف دقيقة وواضحة لها، وتحديد أهمية كل منها للعمل، والمقدار الواجب توافره في الفرد من كل صفة بالنسبة للوظيفة التي يجري تحليلها.

أي إن تحليل العمل يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لدرجة الصفة الإنسانية الواجب توفرها في الفرد، لكي يتمكن من أداء العمل بكفاءة. فقد تتطلب وظيفتان توفر نفس الصفة في الفرد ولكن بدرجات متفاوتة، فهذه الصفة قد تكون أكثر أهمية، وأكثر ضرورة لإحدى هاتين الوظيفتين عن الأخرى. ولتوضيح ذلك نأخذ مثالاً على الحالة، إذا افترضنا أن وظيفة مشرف عمل، ووظيفة مدير مركز تجاري تحتاجان إلى توفر صفة قوة الإقناع في الأفراد المكلفين بالقيام بهما. فهل هذا يعني أن الوظيفتين تحتاجان إلى توفر هذه الصفة بنفس الدرجة؟ الجواب سيكون بالتأكيد كلا، فهناك اختلاف واضح في درجة حاجة مدير المركز التجاري إلى قوة الإقناع عن حاجة مشرف العمل إليها. فالأول بحكم تعامله مع عدد كبير من الزبائن والمنافسين بمستويات مختلفة، وأهمية أنشطته اليومية، وحجم معاملاته التجارية، فإنه يحتاج إلى امتلاك قدر أكبر من قوة الإقناع من مشرف العمل. رغم أن الثاني أيضاً يحتاج إلى توافر هذه الصفة فيه ولكن بدرجة أقل، فلذلك يجب أن يكون هناك توضيح دقيق لدرجة الحاجة إلى الصفة بالنسبة لكل وظيفة.

تحليل وتصميم الوظائف

تقديم:

بداية قد يسأل سائل ولماذا البدء بتحليل وتصميم الوظائف كاحد وظائف إدارة الافراد دون غيرها من الوظائف مثل تخطيط الموارد البشرية القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية الادرايين وتقييم الاداء الوظيفي؟ وللاكجابة على هذا التساؤل المعقول والمنطقي اننا نورد الاسباب التالية:

١. انه من غير الممكن البدء في ترجمة اهداف المنظمة سواء الطويلة الاجل او القصيرة الاجل الى تلك المهام والمسئوليات التى سوف يضطلع العاملون بادائها بالفعل لتحقيق هذه الاهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظائف باعتبارها المستندين الاساسيين عند تحديد المسئوليات والمهام المنوطة بكل وظيفة من الوظائف المكونة للتنظيم.

٢. ان المعلومات التى يغطيها كل من تحليل وتصميم الوظائف على سبيل المثال الانشطة والعلاقات وطريقة ومعدلات الاداء المطلوبة من كل وظيفة من الوظائف والمؤهلات المفروض توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف – يجب ان تكون متوفرة ،قبل ان يمكن البدء في ادارة وظائف ادارة الافراد الاخرى من اختيار وتدريب وتقييم للاداء وتحديد للاجر او الراتب على اساس علمي وموضوعي.

٣. اته على الرغم من ان كلاً من تحليل وتصميم الوظائف وتخطيط القوي العاملة يكونان مرحلة التخطيط للموارد البشرية والتى يلزم منطقياً ان تسبق مرحلتي الادارة الفعلية لهذه الموارد والرقابة عليها، فان تحليل وتصميم الوظائف عادة ما يسبق تخطيط القوى العاملة والذى يعد بطبيعته نشاطاً اكثر تكراراً واستمرارية من نشاط التحليل والتصميم ،الامر الذى عادة ما يجعل من المفضل ان يتم نشاط تخطيط القوى العاملة على ضوء النتائج التى اسفر عنها نشاط التحليل والتصميم.

اما السؤال الثانى والذى قد يثور في عقل القارئ عند قراءته لعنوان تحليل وتصميم الوظائف فهو ولماذا الجمع بين تحليل وتصميم الوظائف تحت عنوان واحد او في فصل واحد؟

وللاجابة على هذا التساؤل الثانى فاننا نحتاج الى توضيح العلاقة بين تحليل الوظائف من ناحية وتصميم الوظائف من ناحية اخرى وحتى يمكن للقارئ ومنذ البداية الوقوف على نوع وقوة هذه العلاقة فاننا نذكر انه من غير الممكن البدء في نشاط تصميم الوظائف او اعادة تصميمها على اساس علمى وموضوعي قبل توافر فهم كامل وعميق لطبيعة العمل التى يقوم بادائه فعلاً شاغل الوظيفة والمؤهلات التى يتمتع بها شاغلها وغيرذلك من المعلومات التى عادة ما يوفرها تحليل الوظائف لطبيعة عمل شاغل الوظيفة بمؤهلاته العلمية والشخصية فان قدرته على تقديم توصيات عملية وموضوعية لتطوير الوظيفة تصبح الى خبير او بيت خبرة واحد فان شرط الالمام بطبيعة عمل ومؤهلات شاغلي الوظائف قبل البدء في نشاط التصميم او إعادة التصميم يصبح من السهولة الوفاء به اما في حالة اسناد العملتين الى شخصين او جهتين مختلفين فان الحاجة تصبح ماسة لتحقيق اعلى درجة من الاتصال والتنسيق بين الجهتين ، وفيما بقي من هذا الفصل سوف نتعرض لكل من تحليل الوظائف بالشرح والتحليل.

اولاً : تحليل الوظائف:

- مفهوم ومكونات تحليل الوظائف :

من الممكن تعريف تحليل الوظائف ببساطة على انه تلك العملية التى تهدف الى تجميع المعلومات عن خصائص الوظيفة (عادة ما يشغلها اكثر من موظف) والتى تميزها من غيرها من الوظائف على وجه الخصوص من الخائص التالية:

- اسم الوظيفة
- الادارة او القسم الذى تتبعه الوظيفة.
- التصنيف التنظيمي للوظيفة (ادارة عليا ، ادارة وسطى ، ادارة مباشرة وظيفة فنية ، وظيفة كتابية نوظيفة عمالية)..

- وصف مختصر لمهام الوظيفة وواجباتها.
- المسئوليات المحتلفة التى يتحملها شاغل الوظيفة ، بما في ذلك المسئولية عن الاشخاص والاموال والموجودات او الالات والمعدات.
- الصلاحيات او السلطات التى يتمتع بها شاغل الوظيف.
- الظروف المادية التى يتم فيها اداء مهام الوظيفة ،على سبيل المثال عمل مكتبي ذهنى او عمل ميداني يتطلب مجهود عضلى والالات والمعدات – المستخدمة في العمل ان وجدت.
- المخاطر التى من المحتمل ان يتعرضلها شاغل الوظيفة سواء كانت هذه المخاطر مادية (مثل اصاباتالعمل الناتجة عن التعامل مع الات او معدات خطرة اوبسبب العمل لفترات طويلة في بيئة غير صحية كما هو الحال في محالج القطن او مناجم الفحم) او غير مادية مثل التعرض لدرجة عالية من القلق النفسي وضغط العمل بما قد يؤدى الى الاصابة بامراض القلب المختلفة .
- معدلات الاداء المتوقعة من شاغل الوظيفة سواء من ناحية الكمية او الجودة في حالة الوظائف المرتبطة بالانتاج مباشرة ، او عدد المهام المتوقع انجازها او عدد العملاء المتوقع خدمتهم والتكلفة والوقت المتاح لاستكمال هذا الانجاز او تلك الخدمة في حالة الوظائف غير المرتبط بالانتاج مباشرة.
- علاقات الوظيفة بغيرها من الوظائف، بما في ذلك الوظائف التى تعلوها والوظائف التى تقع تحتها والوظائف التى تقع معها على نفس المستوى التنظيمى.
- المؤهلات والمواصفات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة بما في ذلك مستوى التعلم والتدريب والخبرة السابقة والمهارات اليدوية والذهنية والاجتماعية والصفات الشخصية.

اما فيما يتعلق بمكونات تحليل الوظائف فانه عادة مايتم تفريغ بيانات الوصف السابقة في مستندين رئسيين يكونان معا ما يسمى بتحليل الوظائف ، حيث يطلق على المستند او

الجزء الاول من تحليل الوظائف والذى يركز على الوظيفة اسم وصـف الوظيفـة نفسـها JOB DESCRIPTION بينما يطلق على المستند او الجزء الثانى والذى يركـز علـى شاغل الوظيفة اسم مواصفات شاغل الوظيفة – Job Specification ويصرف النظر عن اته في التطبيق العملي قد يـتم فصـل المسـتندين في بطـاقتين مسـتقلتين او دمجهمـا في بطاقة وصف واحدة كمـا هـو الحـال في معظـم منظماتنـا العربيـة فـان مكونـات تحليـل الوظائف من الناحية الموضوعية تظل كما هو ذلك على النحول التالى:

وصف الوظيفة JOB DESCRIPTION	اسم مواصفات شاغل الوظيفة JOB Specification	تحليل الوظائف Job Analysis

مكونات تحليل اوظائف

- مراحل عملية تحليل الوظائف:

تتكون عملية تحليل الوظائف بصفة عامة من ثلاثة مراحل اساسية هى :

- مرحلة تجميع البيانات.
- مرحلة التحليل.
- مرحلة اعداد بطاقات الوصف.

- **مراحل تجميع البيانات**

ان عملية تحليل الوظائف هى بالدرجة الاولى تجميع للبيانات والمعلومات والحقـائق التـى تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظـائف،الامر الـذى يضـغى علـى مرحلـة التجميع هذه اهمية خاصة ليس فقط لتأثيرها على موضوعية المرحلتين التاليتين بل ايضـا لتأثيرها على موضوعية نتائج عملية التحليل ككل،وعلى الرغم من وجود مصادر ثانوية للحصول على البيانات اللازمة لتحليل الوظائف مثل الهيكل التنظيمي الذى يظهر درجة صعوبة الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الاخرى ،وإجراءات العمل المتبعة والتى توضح خط

سير العمل وتتابعه،وميزنات الوظائف التى توضح عدد الدرجات المتاحة لشغل كل وظيفة من الوظائف وبالتالى يمكن الوقوف على حجم العمل المطلوب انجازه لاتمام مشروع التحليل ،فان المصدرين الرئيسين ومعلومات التحليل هما شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر،ولتجميع بيانات التحليل ميدانياً من شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين فانه عادة ما يتم استخدام اربعة طرق رئيسية هى:

- طريقة الملاحظة الشخصية .
- طريقة الاستقصاءات.
- طريقة المقابلات الشخصية.
- طريقة خبراء التحكيم.

وفقاً لطريقة الملاحظة الشخصية فان المدير لو محلل الوظائف يقوم بملاحظة للفرد شاغل الوظيفة حين ادائه لمهام وظيفته ،ثم يقوم بعد ذلك تدوين ملاحظاته التى تصف مهام وواجبات الوظيفة والبيئة التى يتم فيها انجاز هذه المهام والواجبات ونظراً لصعوبة استخدام هذه الطريقة في وصف العديد من الوظائف والتى عادة ما تتسم بدورة عمل غير كاملة ومن الصعوبة بمكان ملاحظتها ، فانها عادة ما تستخدم في وصف الوظائف البسيطة والمتكررة او كطريقة مكملة في حالة استخدام اسلوب الاستقصاءات .

اما طريقة الاستقصاء فتعمتد على قدرة الفرد شاغل الوظيفة على الالمام بالبيانات التى تصف وظيفته جنباً الى جنب مع مستواه التعليمي وقدرته على التعبير بوضوح عن هذه البيانات ووفقاً لهذه الطريقة فانه يتم ارسال قوائم الاستقصاء بعد تصميمها بواسطة خبراء التحليل الذين يقومون بصياغة الاسئلة الدقيقة والكافية لوصف الوظيفة موضع التحليل الى كل شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر بغرض الاجابة عليها واعادتها ولقد تبين من تجارب العديد من خبراء التحليل ان طريقة الاستقصاءات رغم انخفاض تكلفتها وقصر الوقت الذى تحتاجه لانجاز عملية تجميع البيانات لاتناسب منظماتنا المصرية نظراً لعدم قدرة الافراد على ذكر البيانات المتعلقة بوظائفهم بطريقة موضوعية حتى بالنسبة لمن يشغلون المناصب الادارية.

وتقوم فكرة المقابلات الشخصية على اساس قيام عدد من المقـابلين او محللـى الوظـائف المدربين بمقابلة الافراد شاغلى الوظائف ومن المفضل ان يتم ذلـك في حضـور رؤسـائهم المباشرين او كبديل عرض نتائج المقابلة على الـرئيس في حالـة عـدم حضـور حتـى يـتم التاكد من صحة البيانات التى اعطاها الفرد شاغلى الوظيفـة – وسـؤالهم عـن العناصـر الاساسية التى تصف وظائفهم بحيث يتم تسجيل هذه الاجابات في نمـوذج المقابلـة المعـد مسبقاً لهذا الغرض وعلـى الـرغم مـن ان طريقـة المقـابلات الشخصـية تعـد اكثـر مـن الطريقتين السابقتين سواء من حيث الجهـد او الوقـت او المـال ، الا ان التجربـة العربيـة اثبت موضوعيتها وبالتالى مراعاتها لحقوق كل من الموظف والمنظمـة علـى السـواء وقـد يكون من الضرورى هذا الاشارة الى ان موضوعية طريقـة المقـابلات ليسـت مطلقـة بـل تعتمد الى حد كبير على حنكه المقابلين ومستوى تدريبهم ،الامـر الـذى يسـاعدهم عـادة على كسب ثقة كل من الافراد شاغلى الوظـائف رؤوسـائهم المباشـرين وبالتـالى يسـاعد على خلق الجو الملائم لنجاح المقابلات ومن اهم النصائح التـى علـى فريـق القـابلين ان يتذكرها دائما ان اهداف المقابلة هو وصف العمل كما يؤدى الان ولـيس تنبيـه الموظـف الى الطريقة المثلى لاداء العمل ، ايضا فان علـى الفريـق المقـابلين ان يتـذكر ان موضـوع التوصيف هو الوظيفة وليس الموظف شاغل الوظيفة.

اخيرا فان هناك طريقة خـبراء الـتحكم Jury Experts والتـى تشـابه طريقـة المقابلـة الشخصية ما عدا وجود اكثر من مقابل او خبير من لهم صلة او دارية بنوع الوظائف محل المقابلة بدلاً من وجود مقابل واحد في حالة المقابلة الشخصـية ونظـراً للتكـاليف العاليـة لهذه الطريقة فانها قد تستخدم فقط لتوصيف الوظائف المعقدة او غير الواضحة.

- **مرحلة التحليل:**

بعد الانتهاء من مرحلة تجميع البيانات والمعلومات التى تصف الوظـائف محـل الدراسـة تاتى مرحلة تحليل هذه البيانات والمعلومات بغرض مراجعتها وازالة التضارب بينها ، ثم اخيراً تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التى يمكن قياسها موضوعياً بغـرض الوقـوف

على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف ومستوى صعوبتها والمسئوليات التى يتحملـها شاغلها اللازم توافرها فيه.

- **مرحلة اعداد بطاقات الوصف:**

وتهدف هذه المرحلة الى استيفاء نماذج او بطاقات الوصـف مـن واقـع البيانـات التـى تم تجميعها وتصنيفها في المرحلتين السابقتين وكما سبق القول فانه من الممكن تفريغ بيانـات الوصف اما في بطاقة او نموذج واحد او في نموذجين مستقلين وفي حالة الاخـذ باسـلوب الفصل ، فان الفصل ، فان نمذج وصف الوظيفة عادة ما يشتمل على البيانات التالية:

- اسم الوظيفة.
- الادارة او القسم التابعة له.
- ملخص بطبيعة العمل المسئولة عنه الوظيفة.
- واجبات الوظيفة بالتفصيل.
- الرئيس المسئول امام شاغل الوظيفة .
- المرؤسين المسئولين امام شاغل الوظيفة .
- علاقات الوظيفة بالوظائف الاخرى على نفس المستوى.

اما نموذج مواصفات شاغل الوظيفة فعادة ما تشتمل على البيانات التالية:

- مستوى التعليم المطلوب لانجاز الوظيفة.
- مستوى التدريب المطلوب لانجاز الوظيفة.
- مستوى الخبرة المطلوبة.
- القدرة الجسمانية.
- القدرة الذهنية مثل القدرة على التحليل او الابتكار.
- الصفات الشخصية مثل الذكاء والتمتع بصفات القيادة والتاثير في الاخرين

- **إستخدامات تحليل الوظائف:**

ان استخدامات بطاقات وصف الوظائف تغطى تقريباً كل وظائف ادارة الافراد المختلفـة من اهم هذه الاستخدامات ما يلى:

١- تصميم الوظائف ،ذلك انه من غير الممكن كما سبق القول البدء في نشاط تصميم الوظائف او اعادة تصميمها على اساس علمى وموضوعى دون ان يتوفر للقائم على نشاط التصميم فهم كامل وعميق بطبيعة الاعمال المنوطة بالوظيفة والمؤهلات اللازمة لشغلها وغير ذلك من المعلومات التى عادة ما توفرها بطاقات الوظائف.

٢- تخطيط القوى العاملة ، ذلك اته اذا كانت عملية تخطيط القوى العاملة تحتوى على شقين اساسين هما الشق الكمى والذى يحاول تحديد الاعداد المطلوبة من كل وظيفة والشق التوعى او الكيفى والذى يحاول تحديد نوعية ومواصفات الاشخاص الممكن ان يشغلوا هذه الوظائف ، فان بيانات الوصف هى المصدر الاساسي للوفاء بمتطلبات الشق الثانى من عملية تخطيط القوى العاملة.

٣- عمليات الاختيار والترقية والنقل ، ذلك انه باستخدام البيانات والمعلومات التى توفرها عملية تحليل الوظائف والموجودة في بطاقات الوصف – والتى تحدد طبيعة العمل والمؤهلات العلمية والشخصية الواجب توافرها في من يقوم بادائه – فانه يصبح من الممكن اجراء عمليات الاختيار والترقية والنقل بادائه – فانه يصبح من الممكن اجراء عمليات الاختيار او الترقية والنقل – على اساس ان عمليات الترقية والنقل ماهى الا اختيار للوظائف العليا او الافقية في التنظيم – على اساس علمى قائم على المعلومات بدلاً من الاعتماد على اسلوب التجربة والخطأ.

٤- عمليات التدريب والتنمية الادارية ، ذلك انه من المشاكل الازلية التى تعوق فعالية برامج التدريب والتنمية الادارية هي مشكلة البدء في هذه البرامج بدون التحديد الواضح للاحتياجات التدريبية التى من المفروض ان تقوم هذه البرامج بسدها او تلبيتها ، الامر الذى يضعى اهمية زائدة على بطاقات وصف الوظائف في مثل هذه الاحوال حيث تعتبر هذه البطاقات بما تحتوى عليه من

بيانات ومعلومات عن طبيعة الاعمال مستويات الاداء المتوقعة مصدر جيداً واساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٥- عمليات تحديد الاجور والمرتبات ، ذلك ان العدالة في منح الاجور والمرتبات كاحد المتطلبات الاساسية لرفع معنويات العاملين حوزيادة درجة رضائهم والرغبة في الاداء لديهم تقتضى ان يتعادل الاجر الذى يحصل عليه الموظف مع نوعية العمل الذى يؤديه والزمؤهلات و الصعوبات والمسئوليات المصاحبة لهذا الاداء من ناحية ومع الاجر الذى يحصل عليه الاخرين الذين يؤدون اعمالاً مماثلة سواء من حيث الصعوبة او المؤهلات او المسئولية من ناحية اخرى ، الامر الذى يجعل من الضر الاعتماد على بيانات وصف الوظائف عند تحديد الاجور والمرتبات باعتبلاار ان هذه البيانات هى المصدر الاساسى لتحديد طبيعة الاعمال والمؤهلات اللازمة لشغلها.

٦- تقييم الاداء ، ذلك انه لكى يتم تقييم الاداء على اساس موضوعي بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية فان الامر يحتاج الى وجود معايير موضوعية يمكن استخدامها كاساس للقياس والمقارنة عندما يحين وقت التقييم الدوري للاداء ومن الطبيعى ان البيانات الموجودة ببطاقات وصف الوظائف تعد مصدراً موضوعياً سواء عند تحديد معايير التقييم المفروض ان تشتمل عليها

نماذج تقييم الاداء او عند التقييم الفعلي للاداء من خلال المقارنة بين الاداء الفعلى ومعايير التقييم الموجودة بنماذج التقييم.

ثانياً : تصميم الوظائف:

* مفهوم تصميم الوظائف ومحدداته الاساسية:

ان فكرة تصميم الوظائف تقوم على حقيقة بديهية مؤادها انه طالما ان لكل عمل اكثر من طريقة لادائه وان بعض هذه الطرق بالطبع يعد افضل من البعض الاخر فانه من الممكن اختيار الطريقة المثلى من بين هذه الطرق عند تصميم الوظائف وذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب فيها والسابق تحديدها مثل خفض التكاليف او تحسين مستوى

الجودة او زيادة درجة الرضا الوظيفي والرغبة في الاداء لـدى العـاملين ، وعلـى اسـاس هذه الفكرة البسيطة فانه من الممكن تعريف تصميم الوظائف على انه تلك العملية التـى تهدف الى تحديد محتوى الوظيفة اخذاً في الاعتبار نمط التكنولوجيـا المسـتخدم في الانتـاج او الاداء من ناحية والاهداف الشخصية لشـاغل الوظيفـة مـن حيـث الرضـا الـوظيفي والرغبة في النمو من ناحية اخرى.

وكما هو واضح من التعريف السابق والذى يعكس وجهة نظر كل من البحـث العلمـي والتطبيق العلمى في هذا المجال ، فات هناك ثـلاث اعتبـارات او محـددات اساسـية يجـب على رجال الادارة العليـا وخـبراء التصـميم ان يضـعوها نصـب اعيـنهم عنـد تصـميم الوظائف او عند اعادة تصميمها هذه الاعتبارات او المحددات هى اهداف المنظمـة سـواء القصيرة الاجل او الطويلة الاجـل، نـوع التكنولوجيـا المسـتخدمة في عمليـة الانتـاج او الاداء بما في ذلك نمط الامناج والالات والمعـدات المسـتخدمة ، واحتياجـات وتوقعـات الافراد تجاه الوظائف التى يودون شغلها علـى اشـباع حاجـاتهم وطموحـاتهم ، وفيمـا يتعلق بالاعتبار او المحدد الاول فانه من الضرورى ان يـتم تصـميم الوظـائف بشـكل لا يتعارضه مع اهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية بل اكثر مـن ذلـك فـن تصـميم الوظائف يجب ان يتم بالطريقة التى تساعد على تحقيق اهداف المنظمة المرتبطـة بالكفـاءة في الاجل القصير مثل تخفيض التزكاليف وزيادة الربحية والفعالية في الاجل الطويل مثـل القدرة على رؤية الفرص المتاحة في البيئة واستغلالها في الوقـت المناسـب امـا بخصـوص الاعتبار او المحدد الثانى فان من الضرورى ان يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معاً وفي نفس الوقت ولتحقيق ذلك فانه من المفروض ان يتم اسناد تلك المهمام والاعمال التى لا يمكن انجازها بكفىاءة وفعاليـة بواسطة الالات الى العنصر البشري وفي نفس الوقت اسناد الاعمـال او الوظـائف التـى يمكن للالات ان تؤديها بشكل اسرع وبمستوى جودة اعلى من المستوى الـذى يمكـن ان يحققه العنصر بين عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية لصـالح اهـداف المنظمـة بصـفة خاصة واهداف المجتمع والاقتصاد القـومى بصـفة عامـة ، مثـل هـذا التعـاون والتنسـيق

عنصري العمل والتكنولوجيا عند تصميم الوظـائف يخضـع الان للعديـد مـن البحـوث والتجـــارب تحـــت اســـم علاقـــات السوســـيوتكتكال او THE SO-CIOTECHINIONL والتى تقوم على مبدأ التظيم المشترك The Principle of joint optimization وتتلخص فلسفة هذا المبدا باختصار في انه لتعظيم كل مـن اداء المنظمة ومستوى تحقيق اهداف الفرد شـاغل الوظيفـة في الرضـا والنمـو ،فانـه مـن الضرورى تحقيق نوع من التكامل المتزامن بين بعدى التكنولوجيا والمـوارد البشـرية عنـد تصميم الوظائف بشكل يسمح للفرد شاغل الوظيفة بان يحصل على اكبر قدر من الرضا الوظيفي والتحفيزمن خلال اتاحـة الفرصـة امامـه لاداء العمـل الـذى يرغـب في ادائـه بالطريقة التى تلائمه ، وعلى الرغم من اتفاق معظم الكتاب على المبدأ الذى يحمله هـذا الاعتبار او المحدد الثالث ، فان هناك كثيراً من الاختبلـف والى الطريقـة التـى يمكـن بهـا تصميم الوظائف بشكل يراعى مبدا رضـا العـاملين و زيـادة درجـة الرغبـة في الاداء او الانجاز لديهم ، هذه الطـرق او الاسـاليب هـى ماسـوف نتعـرض الان في الجـزء التـالى والاخير في هذا الفصل .

***اساليب تصميم الوظائف:**

من الممكن ترتيب طرق واساليب تصميم الوظائف على اسىاس تاريخى من الاقدم الى الاحدث على الاحداث على النحو التالي:

- اسلوب حركة الادارة العلمية.
- اسلوب التنقل الوظيفي .
- اسلوب التكبير الوظيفي .
- اسلوب الاثراء الوظيفي.

اولاً: اسلوب حركة الادارة العلمية:

وتقوم فلسفة حركة الادارة العلمية تجاه تصـميم الوظـائف علـى فكـرة ضـرورة تبسـيط الوظيفة الى اقصى حد ممكن ،نظراً لان الهدف في ذلك الوقت كـانم يتركـز حـول تحويـل المالة غير الماهرة وغير المتعلقة القادمة من الريف الى عمالـه منتجـة في اقـل وقـت وباقـل

تكلفة ممكنة ، عن طريق تقسيم العمل الى اجزاء صغيرة ثـم دراسـة كـل جـزء مـن هـذه الاجزاء باستخدام دراسات الزمن والحركة بغرض الوصول الى الطريقة المثلـى لاداء كـل جزء من هذه الاجزاء ،ثم اخيراً تدريب العامل على الطريقة المثلى التى تم التوصل اليهـا لانجاز كل جزء من اجزاء العمل ،باختصار فان فلسفة حركة الادارة العلمية تجاه تصميم **الوظائف تدور حول الاتى:**

١- يجب تصميم الوظائف بحيث يمكن اداؤها بشكل آلى او بدون كثير من التفكير.

٢- يجب مراعاة مبدا التخصص الى اقصى حد ممكن وبالتالى يلزم تقسيم العمـل الى اجزاء غاية في الضغر بشكل يجعل من الممكـن اختيـار عمالـة مـاهر ورخيصـة التكاليف لانجازها او التدريب عليها بتكاليف بسيطة.

٣- مبدا التكرار او الروتينية هو مبدا مرغوب فيه.

٤- يجب تصميم الوظائف بشكل يحد من اتصال العامل بزملائه كلما امكن ذلك.

٥- يجب تحديد طريقة اداء العمل والادوات المستخدمة بكل وضوح بحيث لا يـترك للعامل او شاغل الوظيفة حرية في هذا الشأن.

ثانياً : اسلوب التنقل الوظيفي:

و على الرغم من التحخفيضات الهائلة في التكاليف والتحسينات الغير مسبوقة في الانتاجيـة التى حققها هذا الاسلوب والتى بلاشك وراء التقدم الاقتصادى – ومسـتوى الرفةاهيـة الـذى حققته امريكا واروبا إبان الثورة الصناعية ، فانه مع ارتفاع مستوى تعليم العاملين وطموحاتهم والتحسن في مستوى معيشتهم بدات العديد من المشاكل الانسـانية في الظهـور مثـل الاغـتراب والزملل وانخفاض المعنويات ، وتغلباً على مثل هذه المشاكل الانسانية ثم تقديم اسلوب التنقـل الوظيفى والذى بمقتضاه تتاح الفرصة للعاملين الذين يشغلون وظائف روتينية عمله بان يتنقلوا لاداء وظائف اخرى على نفس المسـتوى داخـل الادارة او المنظمـة بمعنـى اخـر يـؤدوا اعمـال بعضهم البعض على امل ان يؤدى ذلك الى تخفيض حدة الملل والرقابة التى يعانى منهـا هـؤلاء العاملين ومن المهم هذا ان نلاحظ ان التغيير لم يمس جوهر الوظيفة ، بل ما تم هو محاولة تطويع العامل او الفرد شاغلال الوظيفة لكى يتكيف مع ظروف الوظيفة كما رسمتها له الادارة.

ثالثاً: التكبير الوظيفي:

وتدور فكرة التكبير الوظيفي والذى يمثل الوجه الاخر والمعاكس لاسلوب التخصص ، حول اعطاء الفرد او الموظف فرصة لاداء عدد اكبر من المهام اوالاعمال الروتينية المرتبطة اوغير المرتبطة ببعضها البعض ويحاول هذا الاسلوب تحقيق بعض الاهداف التنظيمية وبعض الاهداف الانسانية في نفس الوقت ،ذلك انه من خلال تدريب العاملين على عدد اكبر من الاعمال او المهام فانه من الممكن سد العجز في بعض نوعيات الاعمال عند الضرورة كما هو الحال في حالات الغياب او الاستقالة المفاجئة او زيادة عبئ العمل في بعض القسام بشكل مفاجئ ومن ناحية اخرى فانه عن طريق زيادة المهام المعطاة للفرد شاغل الوظيفة فانه من المأمول ان تخف حدة الملل الرقابة التى يشعر بها تجاه العمل الروتيني المسند اليه ، ومن المهم ايضاً ان نلاحظ ان التغيير لم يمس جوهر الوظيفة ، بل ماتم هو محاولة توسيع نطاق الوظيفة افقياً Horizontal Expansion وليس اثرها او توسيعها راسياً Vertical Expansion

رابعاً : اسلوب الاثراء الوظيفي:

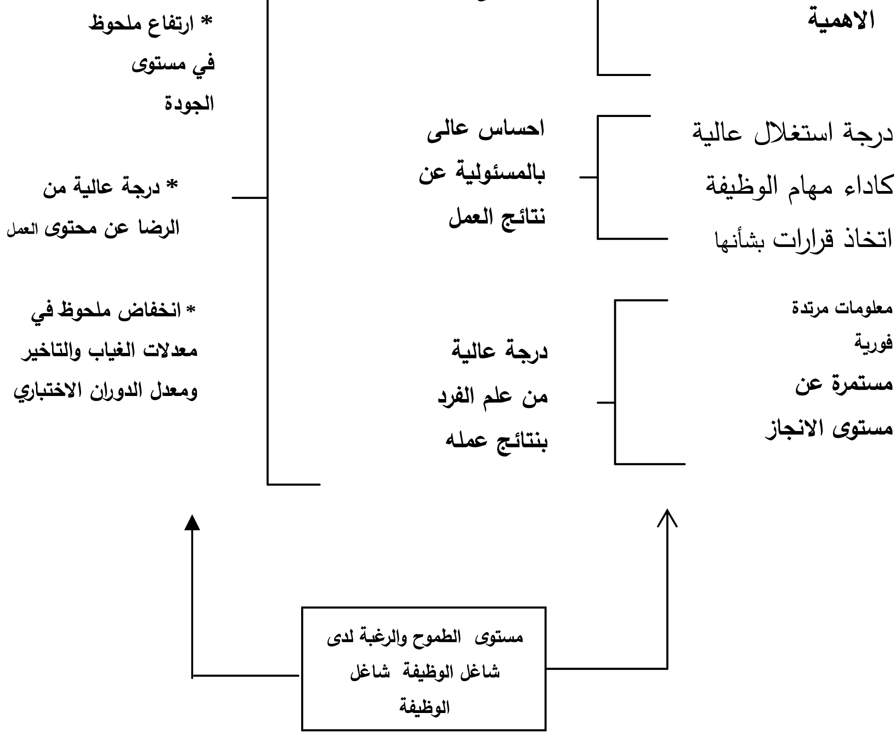
لقد حاول هرزبرج في عام ١٩٧٦ ان يفرق بين التكبير الوظيفي Job Enlargement والاثراء الوظيفي Job Enrichment عندما قال ان الاول يهدف الى اعطاء الموظف عدداً من المهام الروتينية على نفس المستوى من المهارة التى تميز عمله الحالى بشكل لا يسمح له بالنمو او اشباع طموحاته بينما يهدف الثانى الى اعطاء الموظف الفرصة لاداء الاعمال التى تستطيع استغلال قدراته وملكاته خير استغلال ،بشكل يسمح للاه بتحدى امكانياته الكامنة بما يؤدى في النهاية الى احساس هذا الموظف بانه يؤدى عمل ذو معنى الى درجة ان العمل نفسه يصبح في هذه الحالة نوع من الحافز او المكأفاة ومن المداخل الحديثة لاثراء الوظائف عند تصميمها او اعادة تصميمها ،والذى يحظى الان بقدر هائل من الاهتمام من جانب الباحثين في مجال ادارة الافراد والسلوك التنظيمي ، ذلك النموذج الذى قدمه كل من همكان والهام في عام ١٩٨٠م تحت اسم

نموذج خصائص الوظيفة Job characteristics model و يوضح الشكل التالى المكونات الاساسية لهذا النموذج:

الشكل التالى المكونات الاساسية لهذا النموذج

الخصائص المميزة للوظيفة ← الحالات السيكولوجية التى يشعر بها شاغل الوظيفة ← النتائج بالنسبة للفرد والمنظمة

شكل يوضح نموذج خصائص الوظيفة



ويقترح النموذج اعلاه بان الفرد شاغل الوظيفة قد يشعر بثلاث حالات من الحالات السيكولوجية ، هى على التوالى الاحساس بان الوظيفة ذات معنى والاحساس العالى بالمسئولية عن نتائج العمل والاحساس بدرجة عالية من العلم بالنتائج ويقترح هكمان والدهلم انه في حالة توافر هذه الحالات او الشروط الثلاثة ،فان الفرد شاغل الوظيفة سوف يشعر بدرجة عالية من الرغبة الداخلية في الاداء او الانجاز قد تنعدم كلية.

ولكن لكى يشعر الفرد شاغل الوظيفة بهذه الحالات السيكولوجية الثلاثة فانه لابد من ان تتمتع الوظيفة بخصائص خمسة (وهى ما يطلق عليه اسم Core job cherzeterisics) وهى على التوالى المهارات المطلوبة لاداء الوظيفة الفرصة لاداء عملية او مهمة كاملة من البداية للنهاية بحيث يمكن ان يعترى ادائها للفرد وحده ،درجة الاهمية التى تتمتع بها الوظيفة من وجهة نظر الموظف سواء من حيث تاثيرها على اشخاص او اعمال الاخرين داخل العمل او خارجه ،درجة الاستقلال والحرية التى يتمتع بها شاغل الوظيفة سواء عند جدولة العمل اللازم لادائها او عند تحديد الطريقة اوالخطوات التى سوف تتبع لانجاز مهام وظيفة سواء من الوظيفة نفسها او من رئيسه المباشر او من زملائه في العمل او من العملاء.

والنتيجة النهائية عندما تتمتع الوظيفة بهذه الخصائص الخمسة وبالتالى يشعر بالحالات السيكولوجية الثلاث ان تزداد رغبة الفرد شاغل الوظيفة في الاداء والانجاز كما تزداد درجة رضاه عن العمل الذى يؤديه ،ويرتفع مستوى جودة العمل الذى يفوم به ،واخيراً فان معدلات الغياب والتاخر عن العمل والدوران الاختيارى او – الاستقال تميل ال ى الانخفاض الى حد كبير ومع ذلك فانه يحسن بنا هنا ان نلاحظ ان النموذج يضع متغير وسيطاً او شرطا لتحقيق كل هذه النتائج ، ذلك ان يكون الفرد شاغل الوظيفة من النوع الطموح والراغب في تنمية قدراته ومهاراته وخبراته من خلال تقبل اعمال اصعب ومسئوليات اعلى في العمل.

الفصل الخامس

تخطيط الموارد البشرية

اولاً : اهمية تخطيط القوى العاملة :

ترجع اهمية تخطيط القوى العاملة الى انه:

- يحمى المنظمة من الماجات التى قد تتعرض لها فيما يتعلق بمشكلات القوى العاملة.
- يمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة المشكلات المحتملة مستقلاً.
- يحقق للمنظمة الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية.
- يساعد في حل مشكلات التغيرات المستمرة والجذرية في القوى العاملة.
- يفيد في ملاحقة التغيرات السريعة في فرص العمل المتاحة.
- يسهل استيعاب اثار التعقيدات الحديثة في طبيعة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية – على تركيب القوى العاملة.

اى ان

اهمية تخطيط القوى العاملة ترجع في جوهرها الى ان التخطيط في هذا المجال يهتم بما يلى:

* تقديرات اثر التغيرات المخططة ونتائجها على حجم القوى العاملة وتركيبها ،اي اته يهتم بدراسة:

– امكانية إجراء التغييرات المقترحة في وسائل العمل.

– امكانية اجراء التغييرات المقترحة في طرق الاداء .

– امكانية اجراء التغييرات المقترحة في الهيكل التنظيمي.

- امكانية اجراء التغييرات المقترحة في تكنولوجيا الانتاج.
- امكانية اجراء التغييرات المقترحة في تظم الرقابة الادارية.
- امكانية اجراء التغييرات المقترحة في اي مجال يراد ادخال التغير عليه.

* تقدير اثار تغيير ظروف العمل المختلفة على حجم القوى العاملة وعلى طبيعتها وتركيبها بالمنظمة.

* تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من النوعيات والاعداد والازمة في التوقيتات المخططة.

ثانياً : أبعاد عملية التخطيط للموارد البشرية :

الخطوة الاولى : تحليل الهيكل الحالى للقوى العاملة:

يتطلب تحليل الهيكل الحال للقوى العاملة دراس ة دقيقة وموضوعية للموقف الحالى للعمالة في ضوء .

- الهيكل التنظيمي من حيث الاهداف والتقسيمات الادارية التى يمكن بها تحقيق هذه الاهداف.
- دراسة مواصفات الوظائف التى تحدد ابعادها ومطالبها وشروطها ودرجة صلاحية العاملين للقيام بها.
- دراسة قرارات ادارة الموارد البشرية وسياستها.

الخطوة الثانية: دراسة تركيبات القوى العاملة الحالية:

ويتطلب ذلك دراسة:

- حجم ونوع الموارد البشرية من مختلف التخصصات والمهارات في كل المستويات والفروع المختلفة للمنظمة.
- مدى مناسبة الانواع المتاحة للاعمال والوظائف من خلال تقارير الكفاءة.
- بيانات التعليم والتدريب والخبرة الماضية ومستوى الاداء الفعلى للعاملين.
- بيانات سجلات العاملين لمعرفة احتمالات الترقية وتحمل مسئوليات اعلى.
- تفصيلات التدرج الوظيفى زما يجب مراعاته من سياسات في هذا الشأن.

الخطوة الثالثة : دراسة اتجاهات التغييرات في التركيب الحالى للقوى العاملة:
ويتطلب ذلك دراسة دقيقة وموضوعية لاى تغييرات محتملة في القوى العاملة من حيث:

- الهيكل الحالى
- حتمالات ترك الخدمة لاى سبب
- احتمالات التوسع المبنية على بحوث السوق والتقدم التكنولوجى وقوة المنافسة.
- احتمالات فقدان بعض التخصصات اهميتها.
- إحتمالات ظهور تخصصات جديدة يجب توافرها للمنظمة.
- توقع التركيب المحتمل للقوى العاملة.

الخطوة الرابعة: مقارنة التركيب المتوقع بالتركيب الحالى:
يقوم تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة على اساس التنبؤ الموضوعى الدقيق بهذه الاحتياجات ،من حيث الاعداد اللازمة ،والنوعيات الاكثر ملاءمة لمتطلبات العمل ،في الوقت المحدد القادم مستقبلاً

ويتم التنبؤ بالتركيب المتوقع من خلال:

- البيلنات المتعلقة بحركة العاملين من الوظائف المختلفة واليها وهى بيانات الاختيار والنقل والترقية وترك العمل.
- دراسة اثر التغير في سياسات المنظمة.
- دراسة اثر التغير في طرق الانتاج.
- دراسة اثر التغيرات داخل المنظمة وخارجها لما قد يكون لها من تاثير على المعروض – او المطلوب – من القوى العاملة.

والآن

١- هل يمكنكم ..تحديد مدى اهمية تخطيط القوى العاملة لمنظمتكم؟
٢- هل يمكن اضافة مبررات اخرى لتوضيح مدى اهمية تخطيط العمالة لمنظمتكم؟
٣- ما هى من وجهة نظركم اهم الابعاد التى يمكن بسهولة تطبيقها؟

ثالثاً : التنبؤ بالعمالة الانتاجية :

يحتاج تقدير حجم القوى العاملة الانتاجية اللازمة للمنظمة في مواقع العمـل المختلفـة في تاريخ مستقبلالى ،الى :

١- تحليل عبء العمل:

ونقطة البدء في تحليل عبء العمل – خصوصاً في منظمـات الانتـاج – هـى تحديـد رقـم المبيعات المتوقع ،وفقاً لمناطق البيع – وحصص كل منظقة ،لان هذا الحجم سوف يترجـم الى برامج عمل لمختلف اقسام المنظمة .وبناء على حجـم المبيعـات المتوقـع يمكـن تحديـد الوقت المتوقع للانتاج – من خلال قياس معدلات الاداء الانتاجى او عن طريـق دراسـة الوقت والحركة – بعد حساب الوقت المتوقع للوحدة من المنتج .

ويفضل دائمـاً ان يكـون لـدى اي منظمـة إنتاجيـة تحديـد للوقـت النمطـى للانتـاج لكـل وحـدة.. ليساعد في حساب الوقت الكلى اللازم لانتاج رقم المبيعات المتوقعة.

فاذا تم معرفة حجم الانتاج المتوقع ن امكن الاسـتدلال المباشـر منهـا علـى حجـم قـو ة العمل ،الانتاجية اللازمة ..اذا توافرت البيانات التالية:

* انواع الانتاج التى تقوم الوحدة الانتاجية داخل المنظمة بانتاجها.
* خطة الانتاج السنوية لكل منتج ، مقدرة بعدد الوحدات المطلوبة انتاجهاز
* معدل الوقت المعيارى لعدد الساعات اللازمة لانتاج كل وحدة مـن كـل منـتج ،لكـل نوع من انواع المهارات التى تتطلبها الوحدة.
* معدل الوقت المعيارى اللازم لانتاج الوحدة من كل منتج ،لكل نوع من المهارات بعد الاخذ في الاعتبار لاثار التغيرات المختلفة.وفي هذه الحالة يمكن تطبيق المعادلة التالية:

$$ق = \frac{ع \times ١٠٠}{ن \times ت}$$

حيث ان :

ق: رقم العمالة او عدد افراد القوى العاملة المطلوبة.

ع= معدل ساعات العمل اللازمة للانتاج.
ن = معدل انجاز برنامج الانتاج خلال فترة التخطيط (الوقت الكلى للانتاج).
ت = ساعات العمل الفعلية للعامل الانتاجى في المتوسط (معدل التشغيل للعامل).
كما يتطلب تحليل عبء العمل انواعاً اخرى من التحليلات على درجة كبيرة من الاهمية ..منها:

أ- تحليل اثر التغييرات التكنولوجية:

يؤثر اي تغيير في طرق الاداء او نظمه على تنظيم المنظمة وعلى العاملين بها .. حيث يتطلب التغيير في طرق الاداء تغييراً مماثلاً في تركيب القوى العاملة – اي نوعيات المهارات ومستوياتها وذلك لان .

إستخدام الات في مواقع العمل اليدوى ،او احلال الات حديثة محل الات قديمة او ادخال نظم انتاج متطورة محل نظم انتاج عتيقة ، يتطلب نوعيات جديدة من العمالة لتناسبه ،كما قد يؤثر

والتنبؤ بمثل هذه التغيرات التكنولوجية يعتمد على تحليل الاعمال الجديدة التى تضيفها التطورات او الاساليب المستحدثة – وتحليل الاعمال التى تنكمش او تفقد اهميتها بادخال هذه التغيرات.
ويعتبر راى الخبراء في طرق الاداء الجديدة مصدراً لمثل هذه المعلومات .

ب- تحليل اثر التغييرات التنظيمية :

من العوامل الجديرة بالاهتمام في هذا المجال ما يرتبط باعادة توزيع المسئوليات ، او اضافية وحدات تنظيمية جديدة الى الهيكل الادارى للمنظمة ، او تغيير التركيب التنظيمي او تغيير استراتيجية الاداء.وذلك لان

مثل هذه التغييرات التنظيمية قد تؤدى الى رفع الاشراف التفصيلى على العاملين او تخفيضه الى اقصى حد ممكن – وبالتالى نقص الاحتياجات من قوة العمل الاشرافية ، وقد يترتب على ذلك تغيير في نوعية قوة العمل التنفيذية بما يتفق والقدرة المطلوبة لمواجهة المشكلات ، وصنع القرارات.

مهما امكن توقع العدد اللازم بالنوعيات المناسبة للوظائف المخططة، فان هناك احتمالاً بان تواجه المنظمة النقص في هذا العدد ،حيث توجد عوامل تؤثر بالتخفيض على قوة العمل ...ومنها:

أ- الغياب:

اي انقطاع فرد او اكثر عند الحضور الى العمل على الرغم من انهم مدرجون في جداول العمل – وخطورة الغياب ترجع الى انه يقلل العاملين المتاحين للمنظمة دون اخطار سابق .

ويتساوى مع الغياب في الخطورة الانقطاع عن العمل في صورة اجازات مرضية او طارئة او الاستدعاء لاى نوع من انواع الخدمة الاجبارية.

اما معدل الاجازة الرسمية والعطلات الرسمية فهى عوامل يمكن اخذها في الحسبان عند تخطيط القوى العاملة.

ومعدل الغياب الذى اصطلح على انه عادى لايتعدى ٣٪ واذا زاد عن ذلك يعتبر مشكلة استخراج معدل الغياب باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموعة ايام الغياب (عدد الايام المفقودة)}}{\text{عدد الايام الكلية (الفعلية – المفقودة)}} \times ١٠٠$$

وعلى الادارة ان تحاول تخفيض معدل الغياب الى اقل نسبة ممكنة ، عن طريق اعداد سجل خاص لحالات الغياب توضح فيه بيانات مثل:

* اسم الشخص (هناك من يغيبون لاسباب تكمن في شخصايتهم).

* سبب الغياب فهناك ظاهرة الغياب الموسمية او قبل / بعد العطلات الرسمية .* النوع (ذكر/ انثى) فالاناث – غالباً – يرتفع معدل غيابهن.

* ظروف العمل فقد تؤدى الظروف السيئة الى زيادة نسبة الغياب.

ب – دوران العمل :

وهو يعنى :

(حركة القوى العاملة من المنظمة واليها)

وتبدو خطورته اذا زاد الانفصال عـن المنظمـة ،لانـه يـؤدى الى اعبـاء اضـافية تتحملـها المنظمة مثل :

* تكلفة توظيف اخرين.
* تكلفة اعداد الاخرين وتدريبهم
* تكلفة ارتفاع معدل اصابات العمل بين الجدد
* انخفاض الانتاج ما بين خروج القدامى واستخدام الجدد.
* إتخاذ قرارات بالعمل الاضافي (Over Time) بتكلفة اعلى.
* إختلال التوازن الاجتماعى بين العاملين كنتيجة نفسية لانفصال بعضهم عـن المنظمـة بعد قيام علاقات بينهم.

ويمكن حساب معدل دوران العمل بصورة مختلفة منها:

- حساب حالات الانضمام من خلال الاضافة الى جداول الاجور والمرتبات.
- حساب حالات الانفصال عن المنظمة – ترك الخدمة والفصل والتقاعـد والوفـاة ..الخ.

ويحسب معدل الانضمام بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد الذين عينوا في فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

ومتوسط عدد العاملين = (عدد العاملين اول الفترة التخطيطية + عددهم اخرها)÷٢

كما يحسب معدل الانفصال بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الذين تركوا الخدمة في فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

وبنفس الطريقة يمكن حساب معدلات عن :

- حالات التمارض - الاجازات - الاستدعاء للخدمة الاجبارية

- اى العوامل التى تسبب نقصاً في القوى العاملة

ح- الاحلال:

وتمثل حالات الاحلال شغل الظائف الشاغرة بسبب:

- ترك بعض الافراد خدمة المنظمة.
- الانتقال الى اعمال اخرى داخل المنظمة.
- الانتقال الى منظمات اخرى.

وهى تتطلب دراسات تقوم في جوهرها على استقرار خبرة الماضى واستنباط المؤشرات التى يمكن استخدامها للتنبؤ ..حيث تتناول الدراسة عادة .

- حالات انتهاء الخدمة (الوفاة – الاستقالة – الاقالة اوالفصل)
- ظروف العمل غير العادية التى قد تسبب ترك الخدمة
- حالات الاداء غير الفعال.
- حالات الترقية لانها ترك للوظيفة مع البقاء في الخدمة .

رابعاً : التنبؤ بالعمالة غير الانتاجية :

قد لا يحدث التغيير في ارقام الانتاج والمبيعات تغييراً مماثلاً في الاحتياجات من القوى العاملة التى لا تتصل مباشرة بالانتاج.

وغالباً ما يعالج ذلك عن طريق تحليل ناتج الداء وطبيعة ، بهدف استنباط مؤشرات تدل على حجم الاعمال المرتقبة – فزيادة الاعمال تؤدى الى زيادة عدد الحسابات ،وزيادة عدد العمليات ، وزيادة حجم المستندات المحاسبية فمثلاً.

(عند إدارة لستنباط مؤشرات حجم الاعمال المطلوب اداؤها في قسم الحسابات قد يتطلب تحليل نواتج الاداء في كل مجموعة عمل في هذا القسم ،كمراجعة المستندات والتقييد في دفاتر الحركة والموازنة النقدية ..الخ بغرض تحديد مقاييس نواتج الاداء في كل من هذه المجالات).

وترجمة هذه المقاييس الى التقديرات للقوى العاملة تتطلب استخدام قياسات معيارية للعمل المطلوب انجازه – فمثلاً اذا كان متوقعاً زيادة عدد حسابات العملاء في العام القادم بحوالى ١٠٠٠عميل ، وكان الاداء المعيارى للقيد في حسابات كل ٢٥٠ عميلاً يتطلب فرداً ، فان الزيادة في قوة العمل في وحدة القيد تكون = ١٠٠٠÷ ٢٥٠ = ٤ أفراد

وعموماً فان : اجراء دراسات للوقت الذى يستغرقه الانجاز المطلوب من كل فرد يعتبر امراً ضرورياً لانه قد يسفر عن معايير اكثر دقة.

التنبؤ بالاحتياجات الادارية:

وتتضمن عملية تخطيط القوى العاملة الادارية مايلى:

*تقدير الاحتياجات من المهارات الادارية عدداً ونوعاً

* تحديد المواهب والقدرات والمهارات الادارية المتاحة.

* الوقوف على حالة عدم التوازن بين المعروض والمطلوب من القدرات والمهارات الادارية .

وهذا يعنى ان تخطيط الاحتياجات الادارية يقوم على:

أ- تقدير معدل النقص من الاداريين الحاليين ، والتنبؤ بالاحتياجات اللازمة لاحلال اخرين مكانهم.

ب- التنبؤ باحتمالات التوسع او النمو في المنظمة ،واثره على الهيكل الادارى .

- اخذاً في الاعتبار لنطاق الاشراف – وبالتالى على الاحتياجات من رجال الادارة.

ج- تحديد القدرات اللازمة والضرورية لشغل الوظائف الادارية ، حتى يسهل في ضوئها الاختيار والتعيين والتنمية الادارية.

عادة ما تلجأ المنظمات الى المدخل الحسابي لتحديد احتياجاتها من الكفاءات الادارية.

والان

١ – ماهى ..انواع التحليل اللازمة لمعرفة عبء العمل المتوقع؟

٢-ما هى العوامل المؤثرة على عملية تحليل قوة العمل ؟

٣- ماهى اكثر العوامل وضوحاً في منظمتكم في تاثيرها على تحليل عبء العمل وقوة العمل؟

خامساً : بعض الاساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة كمياً

١- في تقدير المطلوب من العمالة

ومن اهم الاساليب الكمية في هذا المجال :

- تحليل السلاسل الزمنية.
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار
- تحليل النسب

ويشيع الاعتماد على تحليل الارتباط ،الذى معادلته:

مجـ س ص

س = ________________

مجـ (س)٢ مجـ (ص)٢

وبفرض وجود الارقام التالية لكل من الانتاج (س) واقوى العاملة (ص) عن السنوات ٩٤- ١٩٩٨م فانه يمكن تفسير العلاقة بينهما كما يلي :

السنوات	الانتاج	العمالة	س- ص	ص- ص		س٢	ص٢	س ص
	س	ص						
١٩٩٤	-١٢	-١٠	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر
١٩٩٥	-١٤	-١٤	-٢	-٤	-٤	-٤	-١٦	-٨
١٩٩٦	-٨	-١٠	-٤	صفر	صفر	-١٦	صفر	صفر
١٩٩٧	-١٤	-١٢	-٢	-٢	-٢	-٤	-٤	-٤
١٩٩٨	-١٢	-٤	صفر	-٦	-٦	صفر	-٣٦	صفر
	-١٢ س	-١٠ ص	-٨	-١٢	-٢٤	-٥٦	-١٢	

الفصل السادس

الاستقطاب الاختيار والتعيين

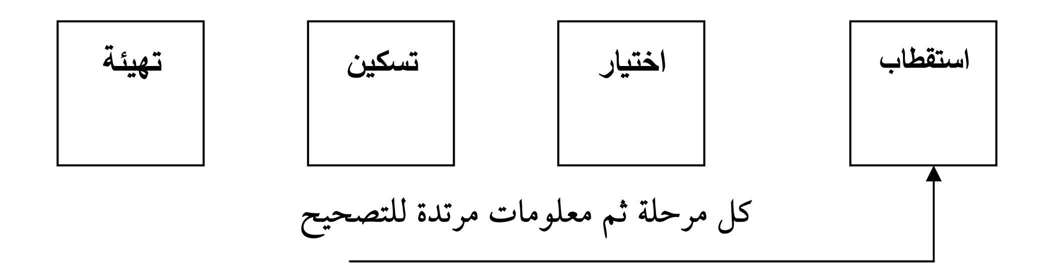
تقديم :

تهدف وظيفة التوظيف ببساطة الى اختيارهؤلاء الافراد القادرين على اداء اعمال المنظمة باعلى مستوى ممكن من الكفائة واقل مستوى ممكن من التكاليف وعلى الرغم من بساطة هذا الهدف من الناحية النظرية ، الا انه من الناحية العملية يمثل تحديا لادارات الافراد فى كثير من المنظمات الحديثة للعديد من الاسباب ، أول هذه الاسباب ان وظيفة التوظيف او الاختيار والتعيين تمثل تلك النقطة التى عندها تتحول اهداف وخطط الموارد البشرية الى قرارات تنفيذية ذات تاثير ملحوظ على الاداء المستقبلى للمشروع او المنظمة ومن الممكن تصور أهمية هذه النقطة اذا علمنا ان نجاح المنظمة فى وضع خطط قوى عاملة وتوصيف وظائف جيدة لا يعنى بالضرورة نجاح هذه المنظمات فى الحصول على مستلزماتها من الموارد البشرية الكفئة والملائمة ، بل يحتاج الامر بجانب الخطط الجيدة الى نظام سليم لاتخاذ قرارات الاختيار والتعيين خصوصا اذا كان من الصعب التخلص من العمالة غير المرغوب فيها والتى أخطأ متخذوا القرار اختيارها والتى قد يصعب فى كثير من الاحيان رفع مستوى اداءها بواسطة التدريب او ممارسة العمل لفترة طويلة ، اما ثانى هذه الاسباب فيرتبط بالتقدم التكنولوجى الذى تشهده المنظمات المعاصرة ، وما يحتاجه هذا التقدم من تخصصات عديدة ونادرة يصعب توفيرها فى كثير من الاحيان ، وعلى سبيل المثال فان معظم المنظمات التى تعمل فى قطاعات تكنولوجية متقدمة – مثل تلك العاملة فى قطاع المعلومات والحاسبات الآلية – عادة ما تتفق كميات ضخمة من الوقت والجهد والمال لجذب المهارات فى العديد من التخصصات الهندسية والفنية والادارية التى يتوافر لديها الرؤية الواضحة والافكار الجديدة اللازمة لبقاء هذه المنظمات وازدهارها .

مكونات او مراحل عملية التوظيف :

من الممكن تقسيم عملية التوظيف كنظام الى اربعة مكونات او مراحل رئيسية ، هى على الترتيب كما يلى :

- مرحلة الاستقطاب .
- مرحلة الاختيار .
- مرحلة التسكين .
- مرحلة التهيئة المبدئية .



مراحل عملية التوظيف كنظام

اولا : مرحلة الاستقطاب :

تهدف مرحلة الاستقطاب بصفة عامة الى محاولة خلق اكبر تجمع من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة للعمل بالمنظمة وذلك بالنسبة لكل مجموعة من مجموعات الوظائف الرئيسية ، والطريق الوحيد لخلق مثل هذه التجمعات هو وضع خطة لتنمية المصادر التى يحتمل ان يتوافر بها نوعيات العاملين المطلوبين للعمل بالمنظمة حالا ومستقبلا .

وعادة ما يتم تقسيم هذه المصادر الى نوعين رئيسين ، هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية ، وفيما يتعلق بالمصادر الداخلية فان على المنظمة ان تقوم بفحص الاداء الخاص بموظفيها الحاليين بغرض اكتشاف هؤلاء الذين يمكنهم شغل الوظائف الشاغرة بأعلى مستوى ممكن من الكفائة او كبديل يمكن تبنى سياسة الاعلان الداخلى عن

الوظائف الشاغرة بحيث يستطيع من يرى فى نفسه الكفاءة لشغل هذه الوظائف ان يتقدم للاعلان خلال فترة محددة علـى ان تقـوم المنظمـة بالاختيـار مـن بـين هـؤلاء المتقـدمين وبصرف النظر عن الاسلوب المتبع فى البحث عن الافراد اللازمين داخلياً ، فان المصادر **الداخلية للاختيار عادة ما تغطى الاتى:**

* حالات الترقية .

* حالات النقل .

* حالات تشغيل العمالة المتقاعدة او المحالة الى المعاش .

اما المصادر الخارجية للاختيار فانها عادة ما تغطى الاتى :

* اعلانات الوظائف الخارجية فى الصحف والمجلات .

* المدارس والمعاهد الفنية والجامعات .

* مكاتب ووكالات التوظيف المتخصصة .

* النقابات العمالية والمهنية .

* الشركات والمنظمات الاخرى العاملة فى نفس القطاع او فى قطاعات اخرى

وعلى الرغم من ان منظماتنا المصرية تستخدم اسلوب الترقية من الداخل ، فان السـؤال يظل قائما حول افضـلية اللجـوء الى المصـادر الداخليـة او الترقيـة مـن الـداخل مقارنـة باللجوء الى المصادر الخارجية او الترقية من الخارج ، وللاجابـة علـى هـذا السـؤال فاننـا نقول لن لكل اسلوب مزاياه وعيوبه وعلـى الادارة ان تتحـد لنفسـها فـى كـل حالـة او موقف – وذلك فى الحالات التى يسمح فيها قانون العاملين بالاختيـار مـن الخـارج اى الاسلوبين اجدى ذلك انه بينما يرى البعض ان الترقية من الداخل مـن شـأنها ان تـؤدى الى زيادة درجة الولاء بين العاملين وارتفاع معنوياتهم وبالتالى زيادة درجة الرغبة لـديهم فى الاداء ، فان البعض الاخر يرى ان الترقية من الخارج افضل لما يترتب عليها عادة من تجديد دم المنظمات خصوصا تلك التى تعانى من امراض الركود مثل الدوران فى دائـرة القرارات والحلول التقليدية وعدم القدرة علـى رؤيـة المشـاكل والفـرص الجديـدة التـى يحدثها التغير المستمر فى العوامل البيئية كما هو الحال فى العديد من منظماتنا المصـرية –

عن طريق السماح لافكار ورؤى جديدة بالدخول الى المنظمة ، وللتوفيق بين الرأيين فاننا نرى اللجو الى المصادر الداخلية فقط عندما يتوافر لدى المنظمة الاشخاص المؤهلين على المستوى المطلوب لشغل – الوظائف الشاغرة وليس كسياسة عامه تطبق فى كل الظروف وقبل ان تنتهى هذه المناقشة فانه لابد من الاشارة الى ان مرحلة الاستقطاب لا وجود لها فى نظام الاختيار والتعيين المصرى ، اذا انه بدلا من اتباع اسلوب ايجابى فى الاختيار يقوم على البحث عن اكفاء العناصر القادرة على شغل الوظائف ثم اختيار اكثرهم ملائمة للعمل ، فان منظماتنا المصرية عادة ما تتبع اسلوبا سلبيا فى الاختيار يقوم على الانتظار حتى يتقدم بعض الاشخاص لشغل الوظائف الشاغرة والذين قد لا يكونوا بالضرورة افضل العناصر ثم الاختبار من بينهم وقد يدور البعض هذا الاسلوب السلبى فى الاختيار على اساس انه لا مبرر لبذل الجهد والوقت والمال فى تنمية مصادر للعاملين فى الوقت الذى لا يتوقف فيه سيل طالبى الوظائف عن طريق ابواب الشركات والمنظمات ، الا ان هذا التبرير مردود عليه بان سوق العمل المصرى قد يتميز بوفرة عرض العمالة على الرغم من عدم صحة هذا القول على اطلاقه نظر للعديد من التقارير التى تؤكد نقص المعروض فى كثير من التخصصات مثل الوظائف الفنية المعاونة ووظائف التمريض من الناحية العددية ولكن ليس بالضرورة من الناحية النوعية ، الامر يؤكد ان مشكلة الادارة العربية ما زالت هى ندرة الكفاءات النوعية القادرة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة الانتاجية والتى يحتاج الامر الى البحث عنها فى سوق العمل .

ثانياً : مرحلة الاختيار :

والمقصود بالاختيار هنا هو اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من بين هؤلاء المتقدمين او المتاحين لشغل وظائف المنظمة الشاغرة ، ويتركز هدف هذه المرحلة بالطبع فى استعاد هؤلاء الذين ترى الادارة انهم غير مؤهلين للوفاء بمتطلبات الوظائف الشاغرة بصفة خاصة والمنظمة عامة . وذلك وفقا للمعايير الموضوعية التى تستخدمها المنظمة فى

المفاضلة بين الاشخاص ، وبخصوص هذه المعايير او الاساليب الممكن استخدامها فى مجال الاختيار فانها تشمل الاتى:

- طلب التوظيف .
- اختيارات التوظيف .
- المقابلات الشخصية .
- التحرى والتوصية .
- مراكز التقييم .
- الفحص الطبى .

١- طلب التوظيف Application Blank :

بعد طلب التوظيف اول مصدر معلومات متاح للمنظمة عن الفرد المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة وعادة ما يوفر هذا المصدر الذى تستخدمه تقريبا كل المنظمات

معلومات سريعة عن المؤهلات المتقدمة وخبرتها العملية والديموغرافية والاجتماعية وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة الى طلب التوظف كأسلوب من اساليب الاختيار الا ان الرأى يختلف حول نوعية البيانات المفروض ان يغطيها طلب التوظف ، ومن البيانات الشائع طلبها فى طلب التوظف بالاضافة الى البيانات الشخصية مثل السن والجنس والحالة الاجتماعية – المؤهلات العلمية او الشهادات الدراسية ، البرامج التدريبية سواء الادارية او الفنية ، الخبرة العملية والمنظمات التى تم اكتسابها فيها ، الخصائص الجسمانية كالطول والوزن والحالة الصحية للتقدم ، وفى بعض الاحيان الهوايات الشخصية والنشاط الاجتماعى والثقافى والمهنى للتقدم وما نود قوله هنا هو ان البيانات التى يغطيها طلب التوظف بدلا من ملئ طلب التوظف – بالاضافة الى البيانات الشخصية مثل السن والجنس والحالة الاجتماعية – المؤهلات العلمية والمنظمات التى تم اكتسابها فيها ، الخصائص الجسمانية كالطول والوزن والحالة الصحية للمقدم ، وفى بعض الاحيان الهوايات الشخصية والنشاط الاجتماعى والثقافى والمهنى للتقدم وما نود قوله هنا هو ان البيانات التى يغطيها طلب التوظف يجب ان تكون هادفة بمعنى كونها

ذات تأثير محتمل على اداء او احتمال النجاح فى الوظيفة ، الامر الذى يحتاج بـالطبع الى استخدام الاسلوب العلمى فى ملاحظة ودراسة علاقـات الارتبـاط بـين كـل بيـان مـن البيانات التى يحتوى عليها طلب التوظف ومستوى الاداء الفعلى للوظيفة .

٢- اختيارات التوظف :

يمكن ببساطة تعريف اختيار التوظف على انـه " اجـراء مـنظم هـدف معاينـة السـلوك او الاتجاهات او الاداء الخاص شخص معين ، او المقارنـة بـين سـلوكيات واتجاهـات واداء شخصين او اكثر ، وفى مجال ادارة الافراد فـان للاختيـار اكثـر مـن اسـتخدام ذلـك انـه بجانب استخدامها كأسلوب للاختيار فانها ايضا تستخدم فى اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتدريب ، حيث ان الهدف فى كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفـرد ومتطلبات العمل او الوظيفة .

وتقوم فلسفة اختبارات التوظف على فرضـين اساسـين اولهمـا ان القـدرات والمهـارات الانسانية عداه ما تكون موزعة على الافراد توزيعا يقترب من التوزيع الطبيعـى ، بمعنـى تمتع اقليه بدرجة عالية مـن هـذه القـدرات والمهـارات – وهـم الـذين يحـاول الاختبـار الكشف عنهم بغرض تعينهم بالمنظمة – واقلية بدرجة منخفضة بينما الاغلبيـة عـادة مـا تمتع بدرجة متوسطة من تلك المهارات او القدرات وثانيهما ان هناك درجة معقولـة مـن الارتباط بين توافر القدرة او المهارة محل الاختيار بين احتمال النجاح فـى اداء متطلبـات العمل او الوظيفة .

ومن الممكن تصنيف انواع اختيارات التوظف لمنع السلوك الانسـانى محـل الاختيـار الى الانواع الخمسة التالية :

٢/ ١- اختبارات القدرات .

٢/ ٢- اختبارات الاداء .

٢/ ٣- اختبارات الاهتمامات المهنية .

٢/ ٤- اختبارات الشخصية .

٢/ ٥- اختبارات التخيل او الاسقاط .

١- شرط الثبات Reliability :

بمعنى ان نتائج الاختيار يجب ان تتصف بالثبات او التماثل النسبى فى حالة تطبيق الاختبار على نفس الشخص اكثر من مرة .

٢- شرط الصحة Validity :

بمعنى ان الاختيار يقيس فعلا الخاصية موضوع الاختيار وليس ايه خاصية اخرى. فاختبارات الذكاء على سبيل المثال يجب ان تقيس مستوى ذكاء الفرد وليس قدرته على الحفظ الذى قد يكون نتيجة لقضاء وقت اطول فى المذاكرة وهنا تجدر الاشارة بان توافر شرط الصحة يعنى بالضرورة وفى نفس الوقت توافر شرط شرط الثبات وليس العكس نظر لان الاختيار قد يؤدى الى نتائج متماثلة فى حالة اعادة تطبيقية ولكنه ما زال يقيس صفة اخرى غير الصفة محل البحث .

١- عدم التحيز ProComm from bass :

بمعنى اتاحة الفرصة المتساوية امام الافراد محل الاختبار لكى يؤدوا بكفاءة وعلى سبيل المثال فان اعطاء اختبار باللغة الانجليزية لعدد من الافراد ذوى الالمام غير المتساوى باللغة الانجليزية يفقد الاختبار خاصية عدم التحيز ، وذلك على فرض ان اللغة الانجليزية ليست محل الاختبار .

اخيرا فان هناك بعض الاقتراحات التى اثبتت التجربة العملية حدواها وبالتالى من المهم ان تراعيها المنظمات عند استخدامها لاختبارات التوظف هذه الاقتراحات هى :

١. لا يجوز ابدا استخدام اختبارات التوظف كأساس وحيد عند اتخاذ قرارات الاختبار والتعيين بل فقد كأحد الاسس او الاساليب عند اتخاذ هذه القرارات .

٢. اختبارات التوظف اكثر قدرة على كشف حالات الفشل منها على كشف حالات النجاح ، الامر الذى يجعل من المفيد اللجوء اليها عندما يكون من المطلوب تصفية عدد ضخم من المتقدمين للوظيفة والابقاء فقط على أكثر المتقدمين احتمالا للنجاح فى الاداء

٣. لا تجوز المفاضلة بين الافراد المتقدمين للوظيفة على اساس الدرجاتالتى حصلوا عليها فى اختبارات التوظف بشكل صارم ، ذلك ان هذه الاختبارات لم تصل بعد

الى حد الدقة الذى يمكن معه القول بان من حصل على ٩٠ نقطة بعد بالتاكيد افضل من حصل على ٧٠ نقطة ، باختصار مفضل استخدام نتائج هـذه الاختبـارات فقـط كمؤشرات وليس كمعايير قاطعة يلزم اتباعها .

2/ المقابلات الشخصية Interviewing:

على الرغم من الانتقادات المستمرة من جانب الباحثين فى مجال ادارة الافراد لكل من مستوى الثبات والصحة التى يتمتع بها اسلوب المقابلات الشخصية ، فان مثل هذه المقابلات تعد من اكثر اساليب الاختبار شيوعا بين المنظمات نظرا لعدم وجود البديل الاكثر تفوقا من حيث السهولة والعملية ورخص التكاليف وعادة ما يهدف اسلوب المقابلات الشخصية الى تحقيق هدفين اساسيين :

١. تقييم مدى ملائمة الشخص المتقدم للوظيفة من طريق سؤال هذا الشخص عن عدد من الموضوعات مثل المؤهلات العلمية والخبرة العملية السابقة والاتجاهات الشخصية بالاضافى الى ملاحظة السلوك والجوانب الشخصية اثناء المقابلة .

٢. تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات الهامة مثل طبيعة المنظمة والعمل الذى سوف يقوم به فيها ومستوى الاجور والمكافئات وفرص الترقية المتاحة ، مثل هذه البيانات التى يقدمها المقابلون للشخص المتقدم للوظيفة تخدم اولا هدف مساعدة المتقدم على تقدير ما اذا كان من مصلحته قبول الوظيفة او رفضها وثانيا هدف تعزيز صورة المنظمة وعلاقاتها العامة مع العاملين المرتقبين.

وهناك العديد من الاخطاء التى يجب ان يتجنبها المقابلون لزيادة كفاءة اسلوب المقابلات الشخصية كاسلوب للاختيار والتعيين ومن هذه الاخطاء ما يلى :

١- التحيز والتعصب والتقدير العاطفى او غير الموضوعى ، وعلى الرغم من استحالة التخلص كليه من مثل هذه العيوب او الاخطاء وانه من الممكن التخفيف من حدثها عن طريق تيقظ المقابل وحرصه على عدم سيطرة نزعاته الشخصية على ارائه عند التقييم .

٢- سيطرة صفة معينة من الصفات التى تتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة سواء كانت هذه الصفة مرغوب فيها او غير مرغوب فيها على تقييم المقابل للشخص ككل وهو ما يطلق عليه علميا اصطلاح The Hallo Effect فعلى سبيل المثال قد يقيم الشخص العنيق فى هدنامه ومظهره على انه زكى وطموح ويمكن الاعتماد عليه والشخص المهمل فى هندنامه ومظهره على انه جاهل وغير قادر على اداء مهام الوظيفة لمصادفة ان المقابل الذى قام بالتقييم يهتم شخصيا باناقة الشخص ومظهره .

٣- فشل المقابل فى الاستماع الفعال لما يقوله الشخص المتقدم للوظيفة حتى وان بدأ منصتا ، الامر الذى يؤدى فى الغالب الى تقييم غير موضوعى .

٣/ التحرى والتوصية :يعتمد اسلوب التحرى والتوصية على مبدأ اساسى مؤداه ان خبر مرشد لاداء الشخص وعلاقته فى المستقبل هو اداؤه وعلاقاته فى الماضى ، ووفقا لهذا الاسلوب فان ادارة الافراد عادةً ما تقوم بسؤال رؤساء المتقدم المباشرين فى المنظمة او المنظمات التى كان يعمل بها سابقا عن اداء هذا الشخص وعلاقاته بشكل تحريرى او كتابى عن طريق ارسال خطاب او شفوى عن طريق الاتصال بالتلفون او شخصى عن طريق زيارة هؤلاء الرؤساء فى اماكن عملهم ، او كبديل يطلب من الشخص المتقدم ان يقترح اسماء هؤلاء الاشخاص بارسال خطابات التوصية الخاصة بالمتقدم مباشرةً وبشكل سرى الى المنظمة التى سوف يقوم الشخص بالعمل بها ويختلف رأى مدير الافراد حول جدوى الاسلوب نظرا لانه من غير المعقول ان يقترح الشخص اسماء الموصيين الذين من المحتمل لن يكتبوا خطابات توصيى فى غير صالحة ، يرى البعض الاخر ان اسلوب التحرى والتوصية يمكن ان يقدم معلومات مفيدة خصوصا اذا تذكرنا انه لا يعدو ان يكون احد اساليب الاختبار وليس الاسلوب الوحيد فضلا عن مزاياه الاخرى مثل ضالة الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتطبيقه .

٤/ مراكز التقييم Assessment Centers :

لقد شاء استخدام اسلوب مراكز التقييم كاسلوب لاختيار وتعيين – فضلا عن استخداماته الاخرى فى مجالى تقييم الاداء والتنمية الادارية التى سوف نتناولها بالتفصيل

فى الفصول التالية – طبيعة المشرفين والمديرين خلال العقد الماضى ، وطبقا لاسلوب مراكز التقييم يقوم فريق من المقيمين بملاحظة مجموعة من المرشحين لشغل الوظيفة او الوظائف الشاغرة – عادة ما يحضر مركز التقييم من ١٠ – ١٥ متقدم ولمدة تصل الى اربعة ايام بشكل مستمر ووضعهم تحت اكثر من اختبار بما فى ذلك المقابلات الشخصية المتعمقة مع كل فرد على حده بواسطة كل عضو من اعضاء مركز التقييم ، وملاحظات السلوك واختباراته والقدرة على حل المشاكل والتفكير الابتكارى من خلال مواقف عملية فعلية ومستوى المعلومات والخبرة الوظيفية المتميزة ، وبعد انتهاء مدة المركز يقوم اعضاء مركز التقييم بعد مناقشات متسغيضة مع بعضهم البعض باصدار قرار التعيين ، او عدم التعيين وغنى عن القول ان مراكز التقييم رغم تكلفتها الباهظة ، والتى عادة ما تسبب قصر استخدامها على حالات اختيار الفئات الحساسة من المشرفين والاداريين ، تعد اكثر اساليب الاختبار موضوعية واكثرها نجاحا فى التنبؤ باداء الشخص بعد شغله لوظيفة فعلا .

٥/ الفحص الطبى Medical Examination :

تستخدم معظم المنظمات ان لم يكن كلها اسلوب الفحص الطبى كاجراء اساسى من اجراءات الاختيار والتعيين . وعلى الرغم من ان طبيعة العمل الذى سوف يقوم به المتقدم للوظيفة تحدد درجة الاهتمام باجراء الكشف الطبى ، فانه من الممكن القول بان الفحص الطبى كاجراء من اجراءات الاختيار والتعيين عادة ما يقدم الاغراض التالية :

١. التاكد من صلاحية الشخص الجسمانية والصحية لاداء مهام وظيفة كما هو الحال فى وظائف الجيش والبوليس والمطافى .
٢. تحديد حالة الشخص الصحية وقت استلامه العمل تجنبا لاى مطالبات مستقبلة بأيه تعويضات عن اضرار صحية او اصابات عمل غير حقيقية
٣. منع تعيين هؤلاء المتقدمين الذين يعانون من امراض معدية محافظة على سلامة باقى العاملين .

٤. المساعدة فى اختيار مكان ونوع العمل الذى يتناسب مع قدرات ومواصفات الشخص الصحية .

ثالثاً : مرحلة التسكين :

وبعد ان يتم الانتهاء من اتخاذ قرار الاختيار فان مرحلة التسكين تحاول وضع الشخص فى المكان والعمل الملائم لمؤهلاته وخبراته وصفاته الشخصية ، كما تحددها بطاقة وصف الوظيفة وعلى الرغم من انه من الطبيعى ان لا يتم اختيار الشخص قبل ان يتم تحديد الموقع او الوظيفى التى سوف يشغلها الا انه من عادة بعض المنظمات الكبيرة الحجم ان تقوم بتأيين اكبر عدد ممكن من الكفاءات المتميزة بدون ان تشغل نفسها بالتفكير المسبق فى تحديد نوع الوظيفى التى سوف يشغلها كل منهم بالضبط الامر الذى يجعل من الاختيار والتسكين مرحلتين مختلفتين .

رابعاً : مرحلة التهيئة المبدئية :

واخيرا فان المقصود بمرحلة التهيئة المبدئية تعريف الشخص بعد تعيينه وتسكينه على وظيفة معينة بظروف العمل الجديدة بهدف مساعدته على التكيف والاندماج وعلى الرغم من ان البعض قد يرى ان مرحلة التهيئة المبدئية لا تعدو ان تكون جزءا من وظيفة اخرى هى وظيفة التدريب فان كتاب الادارة عادة ما يفرقون بين الاثنين على اساس انه بينما تركز التهيئة المبدئية على تعريف الشخص ببيئة العمل ككل يهتم التدريب بالمعارف والمهارات المتعلقة بوظيفة بعينها .

وعادة ما تغطى برامج التهيئة المبدئية تعريف الموظف الجديد فى العناصر التالية:

* التطور التاريخى للمنظمة وسياستها .
* المنتجات او الخدمات التى تقدمها المنظمة .
* اماكن المصانع والاقسام والادارات الرئيسية .
* سياسات الترقية والنقل والاجازات الطويلة والقصيرة .
* مسئوليات الوظيفة وجداول العمل المتاحة .
* مكونات الهيكل التنظيمى واختصاصات كل مكون .

* نظم تقيم الاداء المستخدمة وفرص التدريب المتاحة .
* اجراءات الامن المتبعة .
* التعريف بالزملاء والرؤساء فى العمل .

ويرى كثير من الكتاب ان التهيئة المبدئية للعاملين الجدد عندما تتم بشكل صحيح فانها تخدم عدة اغراض مفيدة ومن اهم هذه الاغراض الاتى :-

١- بناء نوع من الاتجاهات الجيدة لدى الموظف قبل المنظمة وسياستاتها منذ البداية
٢- المساعدة على تكوين حالة من الانتماء لدى الموظف والتى من شأنها ان ترفع معنوياته وتزيد من حماسه للعمل
٣- وكنتيجة غير مباشرة للغرضين الاول والثانى فانه يتوقع ان يؤدى برامج التهيئة المبدئية الجيدة الى تخفيض معلات مخالفة التعليمات ومعدلات الغياب والتأخر عن العمل والدوران الاختيارى ... و إالخ .

الفصل السابع

تقييم الاداء

تقديم:

كثيراً ما يسوق الباحثين في مجال الادارة والممارسين لها التطور الذى شهدته عملية تقييم الاداء على المستويين البحثى والتطبيقي خلال الثلاثين عاماً الماضية كدليل على تطور اساليب واهداف ادارة الافراد بصفة عامة خلال نفس الفترة ولقد كانت منظمات الاعمال قديماً تستخدم تقييم الاداء لتحقيق اهداف ادارية او رقابية Administrative Performance Appraisal اما الان فان المنظمات النابهة قد اضافت الى الهدف الادارى او الرقابي تقييم الاداء هدفاً اخر هو الهدف التدريبي او التنموى Development Performance Appraisal وهكذا فلم يعد إستخدام منظمات الاعمال لتقييم الاداء قاصراً على الارسترشاد به عند تحديد من يستحقون الترقية او العلاوة الدورية ، بل تعدى ذلك الى استخدامه كأداة لتنمية العاملين ومساعدتهم على تطوير ادائهم ورفع كفاءتهم من خلال تحديد اهداف اداء المروؤس ووسائل الوصول الى هذه الاهداف باسلوب ديمقراطي قائم على الاقناع والمناقشة بين الرئيس والمرؤوس ولقد كان لهذا التطور في اهداف تقييم الاداء تاثير واضح ليس فقط على محتوى التقييم بل ايضا وفي نفس الوقت على الطرق والمقاييس المستخدمة او المتاحة لتنفيذ هذا التقييم ذلك انه بدلاً من التركيز في الماضى على الصفات او الخصائص المميزة للفرد مثل القدرة على اتخاذ القرارات والتفاهم مع الرؤوساء والمرؤوسين ، فإن تركيز محتوى وطرق تقييم الاداء الان اصبح ينصب على نتائج الاداء الامر الذى يعد مفيداً نظراً لتزايد اهمية العناصر الادارية والاشرافية في المنظمات المعاصرة والحاجة الماسة الى طرق موضوعية للحكم على اداء هذه العناصر او كفاءتها.

مفهوم تقييم الاداء واهدافه :

على الرغم من صعوبة وضع تعريفات جامعة مانعة في مجال العلوم الانسانية والتى من بينها ادارة الاعمال فانه من الممكن تعريف تقييم الاداء ببساطة بانه تلك العملية الادارية التى تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض باعباء ومسئوليات وظائفهم الحالية من ناحية وامكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى واعباء ومسئوليات اكبر من ناحية اخرى ومن الناحية المنطقية فان لم يكن من الناحية العلمية ايضا فان عملية تقييم الاداء **تتكون من اربعة خطوات متسلسلة ومتتابعة كالاتى:**

١- الاتفاق على تلك الاسس او المعايير التى سوف ينسب اليها او يقارن بها اداء العاملين عند الحكم عليهم او تقييم ادائهم وعلى عكس الاعمال الانتاجية التى يسهل وضع معايير اداء لها في صورة عدد من الوحدات المنتجة في وقت معين ومستوى جودة معين فان العديد من الاعمال الاخرى مثل الاعمال الادارية والاشرافية والمكتبية واعمال البحوث والتطوير عادة مايصعب وجود معايير اداء كمية لها وعلى الرغم من ان هذه العملية كانت تاريخاً وراء اعتماد تقييم الاداء بالنسبة لغير الاعمال الانتاجية على ملاحظات الرئيس المباشر على المرؤوس ورايه الشخصى في بعض الصفات التى يتمتع بها مثل القدرة على التصرف وحل المشكلات فان اتجاه تقييم اداء العاملة غير الانتاجية الان هو نحو استخدام عدد من المعايير الكمية بنجاح في العمل او الاداء مثل تحقيق الارباح او الاهداف او زيادة حصة المنشأة في السوق او تكوين جيل تالى بتولي المسئوليات في حالة الاعمال الادارية وعدد ومدى عملية الافكار الجديدة اللازمة لتطوير المنتجات وتخفيض التكاليف بالنسبة لاعمال البحوث والتطوير.

٢- القياس الفعلى لاداء العاملين باستخدام طريقة اومقاييس التقييم الملائمة .

٣- المقارنة بين الاداء الفعلى والاداء المعايير وتحديد الانحرافات سواء كانت موجبة اوسالبة.

٤- استخدام المعلومات المترتبة على المقارونة بين الاداء الفعلى والاداء المعياري في الوفاء باهداف تقييم الاداء سواء اكانت هذه الاهداف ادارية مثل تقرير مدى الاحقية في الترقية او العلاوة او النقل او حتى الفصل او تنموية مثل تقديم معلومات مرتدة للمرؤوس عن مستوى ادائه وبرامج التدريب والتنمية الادارية اللازمة لتطوير هذا الاداء.

وبصرف النظر عن الهدف العام لتقييم الاداء والذى قد يكون ادارياً او تنموياً او ادارياً وتنموياً في نفس الوقت فانه من الممكن تلخيص اهم اهداف تقييم الاداء التفصليلة في الاتى:

١- تقديم المعلومات لاتخاذ العديد من قرارات ادارة الافراد وبشكل موضوعي مثل قرارات الترقية والنقل ومنح العلاوات الدورية والمكافاءت التشجيعية مما يساعد على شعور العمالين بالعدالة وتقوية علاقتهم بالادارة.

٢- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي بعيداً عن التقليد القائم على مبدأ الا لم ينفع لم يضر.

٣- تقديم العديد من المعلومات المفيدة لعملية تخطيط القوى العاملة ذلك انه بدون معلومات كافية وموضوعية عن من يستحق الترقية او النقل اوحتى تنزيل الرتبة او الفصل فان عمليات تقدير المعروض من القوى العاملة والمطلوب منها وخطط سد الفجوة بين الطلب والعرض تصبح غير ممكن او على الاقل غير دقيقة

٤- تقديم المعلومات اللازمة لاثبات صحة اساليب الاختبار والتعيين المتبعة ذلك ان الاختبار الوحيد لمدى صحة VAIDTY اساليب الاختبار سواء اكانت اختبارات سيكولوجية او اختبارات قدرات او مقابلات شخصية فردية او جماعية هو مدى نجاحها في التنؤ لاباداء الفرد لمهام وظيفته كما تحكمه نتائج تقييم الاداء ، وهكذا فانه عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات الفرد او الافراد في اختبارات الاختيار او التوظيف ودرجاتهم في تقييم الاداء يمكن الوصول الى معامل صحة إسلوب

الاختيار المستخدم وبالتالى الاستمرار في إستخدامه اذا كـان المعامـل عاليـاً او التوقـف عن إستخدامه اذا كان المعامل منخفضاً او لا توجد اية علاقة ارتباط على الاطلاق.

٥- قد تكشف معلومات تقييم الاداء عن بعض المشكلات الادارية التى تحتـاج الى تدخل مستويات اعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلاً ، على سـبيل المثـال نقـل المشـرف على الوحدة الادراية اذا ثبت من معلومات التقييم وجود صراعات بينه وبين مرؤسيه او إعادة النظر في معايير الاداء الخاصة بنوع معين من الاعمال اذا تبين مـن معلومـات التقييم عدم قدرة الغالبية العظمى من العالمين على الوصول الى هذه المعايير.

٦- توفير معلومات التغذية المرتدة للعـاملين علـى مسـتوى ادائهـم لمهـام وظـائفهم ونقاط القوة والضعف في هـذا الاداء ، الامـر الـذى يعـد ضـرورياً لنجـاح مقـابلات التقييم ذات الطبيعة التنموية والتى يكـون علـى الـرئيس المباشـر فيهـا ان ينـاقش مـع مرووسيه برامج التدريب والتنمية الادارية او حتى برامج التنمية الذاتية التى عليهم ان يتعرضوا لها حتى يصلوا الى مستوى الاداء المطلوب.

اهم القضايا المعاصرة في مجال تقييم الاداء:

هناك عدد من القضايا التى تحظى حالياً باهتمام الباحثين والممارسين علـى السـواء في مجال تقييم الاداء ومن الممكن النظر الى هذه القضايا على انها إعتبـارات يجـب ان تؤخـذ في الحسبان بواسطة القائمين على ادارة المنظمـة عنـد التخطـيط لنظـام تقيـيم الاداء مـع ملاحظة ان وجهة نظر الادارة تجاه هذه القضايا منفردة او مجتمعة لابد وان تتأثر بالهـدف العام لتقييم الاداء إدارياً كان او تنموياً ،كما لابـد وان تـؤثر في القـرار الخـاص باختبـار طريقة تقييم الاداء الملائمة وبخصوص هذه القضايا فإنه من الممكن **عرضها في ضوء عدد من الاسئلة كالتالى:**

١- ما نوع الاداء المفروض ان يخضع للتقييم؟

٢- من هم الافراد المفروض ان يخضعوا لعملية التقييم؟

٣- من هو الشخص المفضل ان يقوم بعملية التقييم؟

٤- ما هو المدى المفضل لتكرارية او دورية عملية التقييم ؟

٥- هل من المفضل إجبار العاملين بنتائج التقييم؟

اولاً : ما نوع الاداء المفروض ان يخضع للتقييم؟

من الطبيعي ان يكون السؤال الاول في عملية التقييم الاداء هو ذلك المتعلق بنوع او ماهية الاداء الذى سوف يتم تقييمه ،وتسهيلاً لمهمة الادارة عند محاولتها الاجابة على هذا السؤال فقد يكون من المفيد تقسيم السؤال الى سؤالين كالتالى:

أ- هل سيتم التركيز على الاداء الفردى ام الاداء الجماعى؟

ب- في حالة التركيز على الاداء الفردى ،اي معايير الاداء الفردى سوف تحظى بالاهتمام؟

بخصوص السؤال الفردى أ،فانه من المفضل كقاعدة عامة التركيز على الاداء الفردى عندما تسمح طبيعة العمل ان يعمل كل فرد بمعزل عن الاخرين دون ان يؤثر ذلك على عنصر الكفاءة كما هو الحال في وظائف مندوبي البيع والذين لاتربطهم ببعضهم البعض علاقة من حيث مدخلات الاداء ومخرجاته ،وعلى العكس يفضل الاخذ باسلوب الاداء الجماعى جزئياً (اى جنباً الى جنب مع اسلوب الاداء الفردى) عندما تكون مخرجات اداء بعض العاملين مدخلات لازمة لاداء البعض الاخر كما هو الحال في وظائف العاملين على خطوط الانتاج او العاملين في اقسام الحسابات وشئون العاملين او كلياً عندما تقتضى طبيعة العمل التعاون الكامل بين العاملين الى الحد الذى يصعب منه فصل اداء الفرد عن اداء الجماعة كما هو الحال في بعض الاعمال التى تكون مخرجات الاداء لكل مجموعة من العاملين مدخلات للمجموعة اوالمجموعات الاخرى.

اما بخصوص السؤال الفرعى ب فانه في بعض الحالات تقتضى طبيعة العمل التركيز على كمية الانتاج وجودته كمعايير محددة ومباشرة للاداء كما هو الحال في وظائف العمالة الانتاجية ،وفي بعض الحالات الاخري تقتضى طبيعة العمل ايضاً التركيز على معايير الاداء غير المباشرة مثل المواظبة والحماس والمبادلة والولاء والتعاون ونوع القيادة ونوع الشخصية كما هو الحال في الكثير من الوظائف الادارية التخصصية.

ثانياً : من هم الافراد المفروض ان يخضعوا لعملية التقييم؟

ان الاجابة على هذا السؤال هى من البساطة بحيث يمكن القول بان كل فرد في المنظمـة يجب ان يخضع لعملية تقييم الاداء، ومع ذلك فانه قـد يكـون مـن المفيـد تركيـز عميـة التقييم من حيث العمق والتكرار على بعـض العاملين،مثـل هـؤلاء المعيـنين حـديثاً او الذين توجد علامة إستفهام حول مسـتوى ادائهـم خـلال الفـترة او الفـترات الماضـية ،اكثر من البعض الاخر ،على سبيل المثال هؤلاء العاملين لفترة طويلة بالمنظمة والـذين توصف سجلات ادائهم بانها اكثر من مرضية.

ثالثاً : من هو الشخص المفضل ان يقوم بعملية التقييم؟

من الممكن ان يتولى عملية التقييم – نظرياً على الاقل – احد الاطراف التالية:

أ- الرؤساء المباشرين

ب- الزملاء

ج – المرؤسين

بصفة عامة فان الرؤوساء المباشرين يعدون من اكثر الاشخاص صلاحية لتقييم اداء مرؤسيهم نظراً لتوافر المعلومات لديهم عن هذا الاداء من ناحية وحفاظاً على مبدأ وحدة القيادة الذى يقضى بان يكون لكل مرؤوس رئيس واحد من ناحية اخرى. مع ذلك فان هناك بعض الباحثين الذين يرون ان تقييم الزملاء قد يفضل تقييم الرؤوساء في بعض الحالات نظراً لتوافر فرصة اكبر امام هؤلاء الزملاء لملاحظة اداء بعضهم البعض على الطبيعة بدون ان تصنع او تظاهر من قبل المرؤوسين تجاه رؤسائهم وعلى الرغم من رجاحة هذا الراي من الناحية النظرية، فان نجاح تطبيقه في الواقع العملي يحتاج الى توافر شرطين اساسين بدونهما يمكن ان تؤدى التجربة الى نوع من الصراع المدمر ليس فقط لعلاقات الجماعة بل ايضا لمستوى الاداء او الانتاجية.

اول هذين الشرطين ان يتصف المناخ العام للجماعـة بدرجـة عاليـة مـن الثقـة والايمـان باهمية المشاركة في الراى على اسس ديمقراطية وثـانى هـذين الشـرطين الا يكـون نظـام المكافآت في حالة ارتباطه بنتائج التقييم مصمماً علـى اسـاس تنـافس بمعنـى ان حصـول

بعض اعضاء الجماعة على مكافاة ما سواء اكان ذلـك عـلاوة او ترقيـة يحـرم او يخفـض فرصة البعض الاخر في الحصول على نفس المكافاة ،واخيراً فان تقييم الرؤوساء بواسـطة مرووسيهم والذى عادة ما ياخذ شكل استقصاء لاتجاهات المرؤسين تجاه رؤسائهم ،فيعد مفضلاً فقط عندما يكون نمط العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين ذو تأثير واضح على الاداء كما هو الحال في ادارة الجامعات والمستشفيات ومراكز وادارات البحوث والتطوير اما في غير حالات ادارة المهنين والباحثين فان تقيـيم الرؤوسـاء بواسـطة مرؤوسـيهم عـادة مـا يؤدى الى عزوف الروؤساء عن اتخاذ قرارات تتعارض مع رغبات مرؤسيهم على حساب اهداف الانتاج او الاداء كسباً لتاييد المرؤسين والشعبية بينهم.

رابعاً : ما هو المدى المفضل لتكرارية او دورية عملية التقييم ؟

بصفة عامة يمكن القول بان مدى تكرارية اودورية عملية التقييم يتوقف على الهـدف العام لتقييم الاداء ،وهكذا فانه اذا كان الهـدف العـام لتقيـيم الاداء هـو الهـدف الاداري القائم على استخدام معلومات التقييم للحكم علـى احقيـة المرؤسـين في الحصـول علـى الترقية او العلاوة الدورية فان عملية التقييم لا يلزم ان تتم بصفة متكررة او مستمرة بـل بشكل رسمى مرة او مرتين في العام ، وعلى العكس عندما يكـون الهـدف العـام لتقيـيم الاداء هو الهدف التنموى القائم على نصح الرؤوساء لمرؤسيهم بخصوص مشـاكل الاداء وكيفية التغلب عليها فان عملية التقييم يفضل ان تتم بشكل ير رسمى وبصفة متكررة او مستمرة طبقاً لمدى حاجة المرؤسين للتشاور.

خامساً :هل من المفضل إجبار العاملين بنتائج التقييم؟

ان الاجابة على هذا السؤال هى بالقطع نعـم مـن المفضـل اخبـار العـاملين بنتـائج التقييم على الاقل للسببين التاليين:

أ- انه مـن غـير المنطقـي ان تتوقـع او تطلـب الادارة مـن العـاملين رفـع مستوى ادائهم في الفترة القادمـة دون ان تـوفر لهـم معلومـات التغذيـة المرتدة عن مستوى ادائهم خلال الفترة المنقضية.

ب – إجماع الدراسات والبحوث في مجالات الحوافز والاثراء والرضا الوظيفي على اهمية توفير معلومات كافية وجيدة وبشكل متكرر للعاملين عن ادائهم.

واذا كان اخبار العاملين بنتائج التقييم عادة ما يتم من خلال المقابلات التى تتم بين الرؤوساء ومرؤوسيهم ،فان هناك عدداً من الملاحظات التى على الرئيس المباشر مراعاتها وعدد اخر من الملاحظات التى عليه ان يتجنبها.

وبخصوص النوع الاول من الملاحظات ،فان على الرئيس المباشر ان يحاول الاتى:

أ- ان يقوم بالتحضير للمقابلة حيداً قبل تنفيذها.

ب-ان يكون محدداً عند ذكره لاسباب اعطاء المروؤس تقديراً معيناً في تقييم الاداء.

ج – ان يركز المناقشة حول الاداء وليس حول اي شي اخر مع محاولة تعزيز نوع السلوك المرغوب فيه اثناء المناقشة.

د- ان يحاول تحديد الخطوات التفصيلية التى على المروؤس اتباعها في المستقبل لتحسين ادائه مع عدم اغفال دوره كرئيس في خطة التحسين او التطوير.

اما بخصوص الملاحظات التى على الرئيس المباشر ان يتجنبها اثناء مقابلات التقييم فانها تشمل الاتى:

أ- التحدث مع المرؤوس باسلوب المحاضرة وما يترتب على ذلك من عدم اعطاء المرؤوس فرصة للمناقشة والتوضيح.

ب-التركيز فقط على الجوانب السلبية واغفال الجوانب الايجابية سواء في السلوك او الاداء.

ج- التصميم على ان تنتهى المقابلة والمرؤوس يتفق معه في كل شئ .

د- التهديد بالحرمان من الترقية او العلاوة.

طرق تقييم الاداء:

على الرغم من هناك العديد من الطرق التى يمكن للادارة الاستعانة بها في تقييم اداء العاملين الاانه من المهم ملاحظة مزايا وعيوب كل طريقة من هذه الطرق وبالتالى مدى

ملائمتها لظروف المنظمة وطبيعة العمل بها قبل ان يتم اتخاذ القرار الخاص باختبار احداها للتطبيق في المنظمة ، وفيما يلى نتعرض لاهم طرق تقييم الاداء بشئ من التفصيل.

قياس كمية الانتاج الفعلي ومقارنتها بمعايير الانتاج :

وتعد هذه الطريقة من اكثر الطرق شيوعاً في تقييم اداء العمالة الانتاجية بالمنظمات الصناعية وايضاً في تقييم اداء رجال البيع بالعديد من المنظمات مثل منظمات تجارة الجملة والتجزئة ومنظمات التامين ،وتهدف هذه الطريقة الى قياس معدل انتاجية الفرد عن طريق مقارنة عدد الوحدات الفعلية التى تم انتاجها او بيعها خلال فترة التقييم بعدد الوحدات المعيارية التى كان من المفروض انتاجها او بيعها طبقاً لمعدلات الاداء المستخدمة ، مثل هذه المعدلات قد يتم وضعها بطريقة تقديرية من واقع التجربة والخبرة الماضية او بطريقة احصائية عن طريق استخراج متوسطات كمية الانتاج خلال الفترات الماضية من واقع بيانات الانتاج الموجودة بسجلات المنشأة.

طريقة المقاييس الكمية المتدرجة :

تعد طريقة المقاييس الكمية المتدرجة من اقدم الطرق تقييم الاداء واكثرها انتشاراً بين المنظمات .ووفقاً لهذه الطريقة فانه يتم اعطاء القائم بالتقييم نموذجاً يحتوى على عدد من الصفات او الخصائص التى يعتقد بانها تمثل مؤثرات لمستوى اداء الفرد لمهام وظيفته مثل كمية وجودة العمل ومستوى المعلومات عن الوظيفة والقدرة على حل المشاكل وقيادة الاخرين ومستوى التعاون عن الوظيفة والقدرة على حل المشاكل وقيادة الاخرين ومستوى التعاون مع الزملاء والرؤوساء والمرؤوسين وهكذا فانه يتم الوصول الى التقدير العام للشخص موضوع التقييم عن طريق اعطائه درجة معينة في كل صفة من عناصر التقييم (والتى يتم تدريج كل منها الى درجات مثلاً من صفر الى خمسة بحيث يمثل الصفر انعدام الصفة في الشخص وخمسة الدرجة القصوى من توافرها فيه) ثم تجميع الدرجات التى حصل عليها الفرد في كل عنص لنحصل على تقديره النهائى الذى يمثل اداءه بالنسبة لزملائه في العمل وذلك على النحو التالى:

عناصر التقييم	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	المجموع
كمية العمل	صفر	١	٢	٣	٤	٥	
جودة العمل	صفر	١	٢	٣	٤	٥	
مستوى التعاون	صفر	١	٢	٣	٤	٥	
القدرة على حل المشاكل	صغر	١	٢	٣	٤	٥	
المجموع	-	-	-	٣	٨	٥	١٦٠

وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولة تصميمها بواسطة المختصين في ادارة الافراد واستخدامها بواسطة الرئيس المباشر وفهمها بواسطة العاملين فانها تعانى من العيوب الاتية:

١- نظراً لان الصفات او الخصائص محل التقييم لا تصف سلوكيات الاداء الفعلى وانما تعد مؤثرات فقط لهذا الاداء فانه عادة ما يكون من الصعب توفير معلومات مرتدة مفيدة للشخص عن نتائج ادائه بشكل يساعده على التطوير في المستقبل .

٢- ان الشخص القائم بالتقييم وفقاً لهذه الطريقة يكون اكثر عرضة لنوع من التحيز يطلق عليه اسم The Halo Effect والذى بمقتضاه يقوم الرئيس المباشر باعطاء المرؤوس تقديراً مرتفعاً في جميع الصفات او الخصائص نتيجة لتميزه في واحدة منها مثل المواظبة في الحضور والانصراف.

٣- ان شخصية القائم بالتقييم من حيث التشدد او التساهل عادة ما تؤثر على نتائج التقييم ،بحيث يعطى تقديرات مرتفعة لكل مرؤسين اذا كان متساهلاً وتقديرات منخفضة لكل المرؤسين اذا كان متشدداً.

طرق المقارنة بين العاملين:

يوجد ثلاثة اشكال رئيسية للمقارنة بين العاملين كاسلوب من اساليب تقييم الاداء ، **هذه الاشكال هى :**

١- المقارنة عن طريق الترتيب البسيط.

٢- المقارنة الزوجية بين العاملين.

٣- المقارنة عن طريق التوزيع الاجبارى.

المقارنة عن طريق الترتيب البسيط:

ووفقاً لهذه الطريقة فان الرئيس المباشر يقوم بترتيب المرؤوسين موضوع التقييم ترتيباً تنازلياً من الاحسن الى الاسواء من حيث الاداء العام بصرف النظر عن الصفات او الخصائص التى يتمتع بها هؤلاء المرؤوسين ، وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولتها ، **الا انها تعانى من عيبين رئيسيين** هما :

١- انها لا تظهر حجم الاختلافات في الاداء بين الافراد بعد ترتيبهم.

٢- انها مثلها مثل طريقة المقاييس الكمية المتدرجة لا توفر معلومات مرتدة مفيدة **للمرؤوس عن نتائج ادائه الماضى بغرض تطوير هذا الاداء في المستقبل.**

المقارنة الزوجية بين العاملين:ووفقاً لطريقة المقارنة الزوجية ،فانه يتم اتباع الخطوات التالية :

أ- إستخراج عدد المقارنة الزوجية باستخدام معادلة التوافيق التالية :

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{\text{ن (ن - ١)}}{٢}$$

حيث ن = عدد المرؤوسين المطلوب تقييم ادائهم ،فاذا ان هؤلاء المرؤوس يساوى خمسة (أ، ب، ج، د، هـ) فان عدد المقارنات الزوجية يكون كالتالى:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{٥\ (٥ - ١)}{٢} = \frac{٢٠}{٢} = ١٠$$

هذه المقارنات على سبيل الحصر كالتالى :

أب، أج ،أد ،أ هـ.

ب جـ، ب د ، ب هـ.

جـ د ، جـ .

د هـ .

ب – بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بالمقارنة بين زوجيات العاملين بغرض تحديد من هـو الافضل في كل زوجية من هذه الزوجيات ثم تلخيص نتائج في شكل جدول كالتالى:

المروؤس	عدد المقارنات التى فاز فيها من اجمالى عشرة مقارنات	الترتيب النهائي للمرؤوس
أ	٤	١
ب	٢	٣
جـ	٣	٢
د	٤	١
هـ	١	٤

والميزة الرئيسية لهذه الطريقة هى انها تتمتع بدرجة عالية من الثبات Reliability بمعنى انه في حالة المقارنة بين المرؤوسين بواسطة اكثر من شخص فانهم في الغالب سوف يصلون الى نفس النتائج تقريباً الامر الذى يصعب تحقيقه بنفس الدرجة باستخدام اية طريقة اخرى من طرق تقييم الاداء . ولكن العيب الرئيسى في طريقة المقارنات الزوجية ، بالاضافة الى عيب عدم توفير المعلومات المرتدة عن نتائج الاداء بشكل يساعد على التطوير ،هو انها تصلح فقط عندما يكون عدد المرؤوسين الى خمسين مرؤوساً فان عدد المقارنات المطلوب القيام بها يكون :

$$\frac{٥٠(٥٠ - ١)}{٢} = ١٢٢٥$$ مقارنة الامر الذى يعد مستحيلاً من الناحية العلمية

المقارنة عن طريق التوزيع الاجباري:

وفقاً لهذه الطريقة فانه يطلب من الرئيس المباشر تقييم مرؤوسيه عن طريق توزيعهم على درجات التقييم باستخدام فكرة منحنى التوزيع الطبيعى كالاتى:

أ – ١٠٪ من المرؤوسين يحصلون على تقدير ضعيف جداً.

ب- ٢٠٪ من المرؤوسين يحصلون على تقدير ضعيف .

ج – ٤٠٪ من المرؤوسين يحصلون على تقدير متوسط.

د- ٢٠٪ من المرؤوسين يحصلون على تقدير جيد.

هـ – ١٠٪ من المرؤوسين يحصلون على تقدير جيد جداً.

وعلى الرغم من وجاهة فكرة منحنى التوزيع الطبيعى والتى تقوم على اساس ان تقييم اي ظاهرة عادة ما تميل الى التركيز حول القيمة المتوسطة لتلك الظاهرة مع انخفاض هذا التركيز حول الطرفين فان العيب الرئيسى لتطبيقها في مجال تقييم الاداء ، بالاضافة الى عيوب الطرق السابق مناقشتها ، هو انه من غير المحتمل ان يخضع اداء مجموعات العاملين من الناحية الفعلية لمنطق منحنى التوزيع الطبيعى ،وذلك نظراً لان الغرض الاساسى لهذا المنحنى هو ان الظاهرة يتوافر لها شرط الاعداد الكبير او حتى اللانهائية وهو ما لا يمكن تحقيقه عند تقييم اداء مجموعات العاملين والتى عادة ما تكون محدودة العدد.

طريقة قوائم المراجعة :

ومن الممكن التميز بين نوعين رئيسين من انواع قوائم المراجعة كالتالى:

أ- قوائم المراجعة المرجحة Weighted Checklists

ب- قوائم المراجعة ذات الإختيار الإجباري Forced Choice Checheckilsts

وتقوم فكرة قوائم المراجعة المرجحة على أساس وضع عدد من الجمل التي تصف السلوكيات الهامة للنجاح في اداء مهام وظيفة معينة او عائلة من الوظائف وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية بسلوكيات الوظيفة المرغوب فيها وغير المرغوب فيها وأيضاً فإن هؤلاء الخبراء يقومون بتخصيص وزن معين أو قيمة معينة لكل جملة من الجمل السلوكية التي يقع عليها الاختبار بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام تلك الجمل السلوكية التي تمثل سلوك المؤس الوظيفي خير تمثيل .

ثم جمع اوزان الجمل التى تم وضع علامات امامها ليحصل على التقدير النهائى للمرؤوس في تقييم الاداء . وعلى الرغم من هذه الطريقة تتميز بتوفيرها لمعلومات مرتدة مفيدة عن نواحى القوة والضعف في سلوكيات العاملين الوظيفي ،فان مشكلتها الرئيسية هى ندرة الخبرات القادرة على التعبير عن سلوكيات الوظيفة المرغوب فيها في شكل جمل دقيقة ثم وضع الاوزان النسبية لكل جملة من الجمل على اساس موضوعى.

وتتشابه طريقة الاختبار الاجبارى مع طريقة القوائم المرجحة في فكرة التعبير عن سلوكيات الوظيفة في شكل عدد من الجمل السلوكية ، ولكنها تختلف عنها في الاتى:

١- أنه بينما تغطى الجمل السلوكية في حالة القوائم المرجحة سلوكيات الوظيفة المرغوب فيها فقط فان الجمل السلوكية في حالة الاختيار الاجبارى تغطى سلوكيات الوظيفة المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

٢- ان الجمل السلوكية في حالة الاختيار الاجبارى يتم تقسيمها الر رباعيات يعبر اثنان منها عن سلوكيات مرغوب فيها والاثنان الاخران عن سلوكيات وظيفة غير مرغوب فيها ، بينما في حالة القوائم المرجحة لا يتبع مثل هذه التقييم باوزان الجمل النسبية فان هذا الرئيس في حالة الاختيار الاجبارى لا يعلم اى الجمل السلوكية سوف تحسب للمرؤوس واي الجمل سوف تحسب عليه حيث يتم الاحتفاظ بالشفرة المستخدمة طرف الادارة العليا وبعيداً عن متناول الرؤوساء المباشرين.

٣- انه بينما يعلم الرئيس المباشر في حالة القوائم المرجحة باوزان الجمل النسبية فان هذا الرئيس في حالة الاختيار الاجبارى لا يعلم اى الجمل السلوكية سوف تحسب للمرؤوس واى الجمل سوف تحسب عليه حيث يتم الاحتفاظ بالشفرة المستخدمة طرف الادارة العليا بعيداً عن متناول الرؤساء المباشرين .

وكمثال الرباعيات الجمل السلوكية المستخدمة في طريقة الاختبار الاجباري فاننا نورد الرباعية التالية :

- نادراً ما يرتكب في عمله . ——— مرغوب فيها

- محل إحترام مرؤوسيه .
- عادة ما يتأخر عن المواعيد المحددة لانجاز مهمام العمل. ــــ غيرمرغوب فيها
- غير قادر على إقناع الاخرين بوجهة نظرة الشخصية

والميزة الرئيسية لطريقة الاختيار الاجبارى هى القضاء على مشكلة تحيز الرئيس المباشر نظراً لعدم معرفته بالجمل التى في صالح المرؤوس والجمل التى ليست في صالحه ولكن عيبها ان الرئيس يمكن في عدم إمكانية الرئيس المباشر إحاطة المرؤوس علماً بنواحى القوة والضعف في سلوكياته وادائه لنفس السبب وعدم توافر شفرة الطريقة لديه.

طريقة الوقائع الحرجة :

ووفقاً لهذه الطريقة ،فانه يتم تحديد تلك الوقائع التى يعتقد بتأثيرها الواضح على نجاح او فشل العاملين في اداء مهام وظائفهم وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوى الدراية وإعتماداً على بطاقات وصف الوظائف موضوع التقييم ، وعلى فرض توافر هذه الوقائع فان الرؤوساء المباشرين يقومون بملاحظة اداء مرؤوسيهم وتسجيل ما اذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم ومدى تكرار هذا الحدوث اولاً باول.

وهكذا فانه عندما يحين وقت تقييم الاداء فانه ما على الرئيس المباشر الا ان يراجع سجل الملاحظة الخاص باداء العاملين ويحدد في تقرير الاداء الخاص بالمرؤوس اي الوقائع الحرجة ذات التاثير الموجب واى الوقائع الحرجة ذات التاثير السالب صدرت من المرؤوس ومعدل تكرار هذا هذا الصدور.

وهناك بالطبع اكثر من شكل لتطبيق طريقة الوقائع الحرجة في مجال تقييم اداء العاملين ومن هذه الاشكال هى الطريقة المسماة بطريقة مقاييس السلوك المتدرجة Behaviorally Anchored Rating والتى يلزم اتباع الخطوات التالية عند تصميمها:

١- الوظائف موضوع التقييم يجب اولاً وضعها في صورة عدد من الوقائع السلوكية الملائمة لمهام هذه الوظائق ومسئولياتها.

٢- تصنيف الوقائع السلوكية التى تم التوصل اليها في الخطوة السابقة في صورة عدد من عناصر الاداء الوظيفي الرئيسية مثل عنصر المبادلة والابتكار وعنصر حل المشاكل وإتخاذ.

٣- تراجع عملية التصنيف التى تمت في الخطوة السابقة بواسطة مجموعة اخرى من الخبراء الذين يتم إعطائهم تعريفات عناصر الاداء الوظيفى ويطلب منهم تخصيص كل واقعة من الوقائع الحرجة لاكثر عناصر الاداء الوظيفي ملائمة.

وتتميز طريقة الوقائع الحرجة والتى تم وضعها اساساً للتغلب على مشكلات طرق التقييم سواء تلك التى تعتمد على صفات لاتمت لاداء المرؤوس بصفة مباشرة او تلك تعتمد على فكرة المقارنة بين العاملين على اساس الاداء العام وبشكل لا يوفر اى معلومات مرتدة عن نقاط القوة اوالضعف في الاداء بقدرتها الفائقة على توفيرمعلومات تغذية مرتدة عن نقاط القوة او الضعف في الاداء عن الاداء الفعلى للمرؤوس ومواطن التميز الى يلزم التركيز عليها ومواطن الضعف التى تحتاج الى تحتاج الى تطوير الامر الذى يجعلها اكثر ملائمة عندما يكون الهدف العام لتقييم الاداء تنموي اكثر منه اداري او رقابى،اما اما عيب طريقة الوقائع الحرجة الرئيسي بالاضافة الى عيب الوقت والجهد والتكاليف فهو ان تطبيقها وما يحتاج اليه من الملاحظة الدقيقة من جانب الرئيس المباشر لمرؤسيه قد يترتب عليه تزمر العاملين من الاشراف الدقيق وبالتالى انخفاض معنويات هؤلاء العاملين اذا ما شعروا بان كل شئ يقومون به تتم ملاحظته وتسجيله.

مراكز التقييم كاحد تقييم الاداء :

وعند استخدام التقييم في مجال تقييم اداء العاملين فانه يتم التركيز على امكانيات الفرد وصلاحياته لتولى مسئوليات اكبر من الناحية التنيمية حيث يقوم عدد من المديرين المدربين بتقييم مدى توافر هذه الامكانيات والصلاحيات لدى الفرد باستخدام اكثر من اسلوب او معيار ، والغرض الاساسى وراء استخدام مرامز التقييم كاسلوب من اساليب تقييم الاداء هو ان المعلومات الكثيرة افضل من المعلومات القليلة عند اتخاذ قرارات التقييم ذات التاثير على مستقبل الفرد والمنظمة .وهكذا فان عادة ما يشترك

الافرادموضع التقييم في احد المراكز المدة ثلاثة او اربعة ايام حيث يتعرضون خلال هذه الفترة لعدد من اساليب التقييم مثل اختبارات القدرات و الاختبارات السلوكية و المقابلات الشخصية العميقة و الاشتراك فى مجموعات تشخيص المشاكل و حلها . و اخيرا و فى النهاية يتم تقييم هؤلاء الافراد بواسطة اكثر من خبير من الخبراء الذين تولوا مهمة الملاحظة الدقيقة و سلوكيات المشاركين فى المركز ، و نظرا للنجاح الذى حققته مراكز التقييم فى مجال تعريف الاداء و بصرف النظر عن تكاليفها الباهظة فان العديد من المنظمات فى الخارج تقوم باستخدامها حاليا لتحديد مدى صلاحية الافراد لتولى المناصب الاشرافية و الادارية .

الادارة بالاهداف كاحد طرق تقييم الاداء:

من الممكن وصف الادارة بالاهداف ببساطة بانها فلسفة ادارية قائمة على فكرة ان كل مدير يعد مسئولاً عن تركيز انتباه مرؤوسيه وجهودهم على الاهداف الكلية والشاملة في اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات بحرية بين الطرفين يعد من الاركان الاساسية لفلسفة الادارة بالاهداف . وكاسلوب من اساليب تقييم الاداء فانه من الممكن القول بان اسلوب تقييم الاداء على اساس من النتائج قد انتشر مؤخراً في محاولة للتغلب على عيوب الطرق التقليدية في مجال تقييم اداء العاملين وعند اتباع اسلوب الادارة بالاهداف لتقييم اداء العاملين فان **عملية التقييم عادة تمر بالخطوات التالية:**

١- يتقابل كل مرؤوس مع رئيسه المباشر للاتفاق على اهداف اداء المرؤوس خلال الفترة القادمة ومواعيد واساليبتنفيذ هذه الاهداف ، مع مراعاة ان تكون هذه كمية يمكن قياسها او على الاقل محددة بطريقة دقيقة على سبيل المثال تخفيض التالف بنسبة ٢٠٪ او زيادة المبيعات النقدية بنسبة ١٠٪ او الانتهاء من اعداد الموازنة التقديرية قبل بداية شهر مارس القادم .

٢- يجتمع المرؤوس مع رئيسه المباشر كلما دعت الحاجة لمناقشة المشاكل التى تعترض تنفيذ الاهداف التى تم الاتفاق عليها وتعديلها اذا لزم الامر.

٣- في نهاية المدة المحددة لتنفيذ الاهداف ديقـوم الـرئيس المباشـر بتقيـيم اداء المـرؤوس على اساس نسبة تحقيقه للاهداف التى اشترك مع رئيسه في وضـعها وفي نفـس الجلسـة يتم الاتفاق على اهداف جديدة للفترة القادمة.

طرق تنمية وتصميم نظام تقييم الأداء

١ طرق تنمية فاعلية تقييم الأداء

تعتبر تقييم طرق الأداء ذات أهمية كبيرة ومطبقة على نطاق واسع ، لـذلك ينبغـي علـى الإدارة تطوير وتنمية مثل هذه الأنظمة .

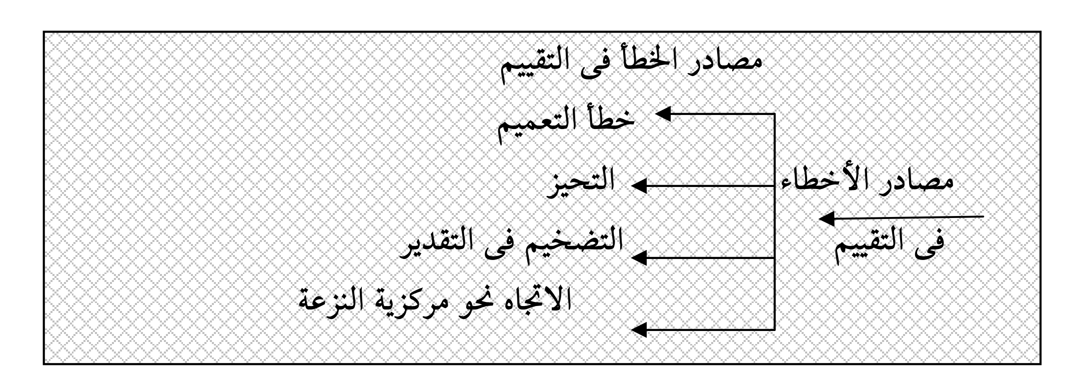
ونشير هنا إلى بعض الطرق والأساليب التي تجعل من تقييم الأداء أكثر فاعلية وهي:-

- تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.
- استخدام العديد من التقييمات بدلاً من الاعتماد على تقييم مفرد .
- تدريب المسئولين عن تقييم الأداء.
- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.
- تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية feedback .
- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

أولاً: تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به يشبه تقييم الأداء الأنظمة الأخرى المتعلقة بالأفراد من حيث المشاكل الخاصة بمصداقية ودرجة الوثوق بالمقياس المستخدم.

١. المشاكل الخاصة بالمصداقية يهدف تقييم الأداء إلى تقييم الإنجاز ومقدرة الأفراد ، ومع ذلك قد لا تصلح هذه الأنظمة لتحقيق غايتها بسبب العديد من القيود التي تحد من استخدامها. استندت أساليب تقييم الأداء على مقاييس موضوعية للأداء زادت درجة المصداقية والملاءمة في تقييم الأداء – بينما لو استندت على الكثير من المعايير الشخصية – كلما كان التقييم اقل صدقاً في مجال اتخاذ القرار وفي التوجيه الوظيفي.

تنحصر المصادر الشائعة للخطأ في التقييم في : خطأ التعميم Halo effect ، التحيز bias ، التضخيم في التقدير Inflation of rating ، الميل إلى النزعة المركزية Central Tendency .



١. خطأ التعميم Halo effect

والذي يعني ميل المقيم أن يقدر أو يقييم كل أبعاد وجوانب الأداء – والتي تفترض، إن هذه الجوانب مستقلة عن بعضها البعض – دفعه واحدة ، ويعطي تقدير عام للشخص موضع التقييم ، وبذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق لتقيم الأداء والسلوكيات المعينة .

٢. التحيز Bias

تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائم بالتقييم . قد يحدث هذا التحيز لعدة أسباب ترجع إلى النوع أو الجنس ، الثقافة والتعليم ، الصراع او الإضطراب النفسي، رغم انه من الصعب التعامل في ظل هذا التحيز ، فإن الأساليب الوصفية تعطى فرصة اقل للتحيز ، وقد يرتبط هذا التحيز بعامل الوقت ، فالانطباع الحالي له تأثير أكبر من التحيز في التقييم وقد لا يحدث ذلك في ظروف أو فترة أخرى.

٣.التضخيم في التقدير Inflation of ratings

العنصر الآخر الذي يحد من التقييم وفاعليته ، هو الاتجاه نحو تضخيم أو تكبير التقديرات ، ففي بعض الأحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن – فقد يتم في بعض التنظيمات ، يلجأ القائمون بالتقييم إلى التضخيم أو المبالغة في التقديرات في كل الأوقات

٤. الاتجاه نحو مركزية النزعة Central tendency :-

تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القائمون بالتقييم الاقتراب من طرق المقياس المدرج، وبمعنى آخر يبدو انهم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس.

٢. المشاكل الخاصة بالثبات والوثوق Reliability problems :-

يفقد القائمون بالتقييم الثبات والوثوق بالتقييم وكذلك المصداقية نتيجة استخدام معايير متباينة غير متناسقة ، ونتيجة غياب أو الضعف التدريبي على أساليب ووسائل التقييم ، ويعتبر الفشل والتقصير في المتابعة العملية للتقييم وما يترتب على ذلك من نتائج مشكلة أخري.

ثانياً : استخدام تقنيات متعددة :

نتيجة لوجود التحيز الشخصي والميل إلى التقييم ، فإنه من المفيد استخدام تقسيمات متعددة بدلاً من الإستناد إلى تقييم واحد. فقد يكون تقييم مشرف معين غير صادق ، فإن الاعتماد على رأي عام من عديد من التقديرات فإنه يعطي مؤشر لأداء والمقدرة على التنمية والتحسن

ثالثاً : تدريب المسئولين عن تقييم الأداء :

إن المشرفين في حاجة إلى التدريب لتنمية إدراكهم، ومهاراتهم ، والمعرفة بالأساليب الملائمة لتقييم أداء الآخرين فهم في حاجة إلى:-

. تنمية المعايير الموجهة لقياس الأداء وتوفيرها.

٢. ممارسة عملية التقييم وتفهمها.

٣. تفهم الجوانب السلوكية في عملية التقييم وكيفية قياسها من خلال المقابلات.

رابعا : التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل: يكون التقييم أكثر فاعلية إذا أمكن قياس أداء الفرد وفقاً لمعايير متوائمة مع العمل بدلاً من استخدام معايير عامه.

خامساً : تحسين عملية التغذية الخلفية :

تنتهي دائماً نتيجة التقييم بالتوصية بالحاجة إلى التنمية والتطوير، والتي يجب إبلاغها الى المرؤوسين بأسرع ما يمكن . ونجد أن معظم المتدربين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم

ولا يوجد استثناءات في هذا المجال. فالمهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهري في فاعلية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد.

بصفة عامة يجب أن يترتب على هذه المقابلات إبلاغ الفرد بثلاثة أشياء على الأقل هي:-

١. موقف الأداء الفعلي للفرد بالمقارنة بالمعايير.

٢. ما هو المطلوب لعلاج أي انحراف في السلوك.

٣. النتائج المتوقعة لعملية التنمية والتطوير أو الفشل في التنمية.

سادساً : الاسترشاد وربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم

لابد من وجود معايير إرشادية نمطية تبين كيفية استخدام التقييم في عمليات الاختيار للوظائف بصفة عامة ويشترط لاستخدام التقييم مايلي:-

١. أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية طبيعية.

٢. أن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين.

٣. أن يكون صادقاً وموثوقاً به.

إن طريقة وأسلوب التقييم الصادق تنبني على أساس تحليل العمل ، خاصة تحليل مهام الوظيفة.

الإجراءات المترتبة على تقييم الأداء :

تتلخص الإجراءات العادية المتعلقة بالأفراد والمترتبة على تقيم الأداء من الآتي:-

١. تعديل الأجر أو المرتب Salary adjustments.

٢. النقل داخل التنظيم Movement in the organization.

٣. تعيين المسار الوظيفي للفرد Career counseling .

وسوف نناقش باختصار الجوانب المترتبة على تقييم الأداء فيما يلي:-

١/ إصلاح وتعديل الأجر أو المرتب قد يتم تعديل الأجر بنتيجة تقييم الأداء سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا مأتم الربط بين الثواب والأداء ، لذلك ولكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد، يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء.

٢/ النقل داخل التنظيم : قد يترتب على تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم ، فالتقدم والنمو يتم من خلال الترقية لأعلى والنقل والتحويل.

شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية

يترتب على زيادة أعباء ومتطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلو هذه الوظائف ، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارة
بجانب المهارات الحالية . إذا اتضح من تقييم الأداء انه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برامج التدريب والتنمية ، فهذا يعني أنه يمكن رفع هولاء الأفراد إلى مناصب أعلى . وبذلك تتضمن عملية الرفع لمركز أعلى إعادة تدريب الفرد بحيث يمكنه إنجاز الوظائف المعقدة، إذا ما استخدم هذا الإجراء بفاعلية فإنه يترتب عليه تحسين أداء ومقدرة الفرد الإنتاجية.

٣/ التحويل إلى وظيفة أخرى: يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى- يحدث هذا عادة عندما تتوافر لدى الفرد قدرات متعددة ومستخلصة من تقييم الأداء تفوق ما يتطلبه العمل الحالي ، أو أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته . بصفة عامه فإن التحويل يعني تحريك ونقل الفرد بصرف النظر عما يترتب على ذلك من تغيير الأجر أو زيادة مسئولياته حيث يؤدي التحويل أو النقل من وظيفة لأخرى إلى تحسين أو تغيير المسار الوظيفي للفرد ، وقد يستخدم عقاباً.

تصميم وادارة نظام تقييم الأداء

أشار البعض بأن نظام التقييم يتكون من عدد من الإجراءات الرئيسية التي توكل إلى أفراد أو جهات متخصصة يجمعها هدف واحد وهذه الإجراءات كما يلي (فيشاخ ١٩٧٢).

١. تحديد الإنجاز الفعلي للفرد في موقعه الوظيفي .. حيث يتم ذلك بإحدى الطرق المشار إليها في الصفحات السابقة وعلى أساس دوري منتظم أو غير منتظم حسبما يتطلب الموقف

٢. تحديد المسالك المناسبة التي يستطيع من خلالها الفرد تحسين أدائه وتلافي النواقص والسلبيات المشخصة بالفقرة الأولى .. وقد يكون ذلك دخول برنامج تدريبي عملي أو نظري أو مختبري .

٣. تحديد الاحتمالات الإيجابية التي يمكن أن يؤدي إليها كل من المسالك المشار إليها في الفقرة السابقة .

٤. تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تقييم ما حققه الفرد من تحسن خلال اختياره والتزامه أحد المسالك المبينة في الفقرة الثالثة.

ولابد من القول بأن الخطوة الرابعة ينبغي أن تكمل في إجراء آخر تعديل المسلك أو إستبداله في حالة عدم تمكن الفرد من تحقيق مستويات التحسن المطلوب في أدائه . وبالطبع فإن القيام بالإجراءات الأساسية أعلاه تستلزم تعاوناً بين نظام التقويم والنظم الفرعية الأخرى ذات العلاقة مثل نظام التدريب والنظم الإنتاجية التي يعمل فيها الأفراد الذين يجري تقويم أدائهم عن طريق ما يعرف بالمدخلات والمخرجات والتغذية العكسية. بجانب ما تقدم يتطلب تصميم وادارة نظام التقييم تحديد المقيمين حيث يمكن أن يكون القادة المباشرون مسؤولين عن تقويم أداء عامليهم لقربهم ومعرفتهم الميدانية بذلك الأداء.. ولكن إذا كان عدد العاملين كبيراً جداً يصبح المنهج أعلاه غير عملي مما يستدعي إعطاء المهمة إلى عدد من الموظفين المتفرغين لهذا الغرض داخل نفس الجهاز الإداري . وقد يصار في بعض الأجهزة وبقصد أبعاد احتمالات الانحيازية في إجراء عمليات تقويم الأداء ... إلى تخويل هذه المهمة إلى لجنة وليس إلى فرد واحد أو أفراد قليلين .. أو قد يصار إلى الاستعانة بمكتب استشاري خارجي للقيام بالمهمة المطلوبة.عوامل نجاح نظام تقويم الأداء.

١. من الجدير بالذكر أن نجاح نظام تقويم أداء العاملين يستلزم عدداً من الإجراءات الإضافية التي تأتى في مقدمتها توعية العاملين والقادة والإداريين الميدانيين عن التقويم وتهيئة ذهنياتهم للتجاوب الفعال مع إجراءاته.

٢. كذلك من المستلزمات الأساسية للنجاح أبعاد عمليات التقويم عن التأثيرات المختلفة المحتملة التي تروم تحريف نتائج التقويم لصالح منافع أو مكاسب بعيدة عن هدف الجهاز الإداري المعني.

٣. تدعيم نظام تقوم أداء العاملين بنظام معلومات يربط بين مختلف عناصر وأطراف العملية التقويمية بكفاءة وبالتوقيتات المطلوبة يعتبر أمراً في غاية الأهمية لنجاح التقويم في تحقيق نتائجه.

٤. توافر التقنيات المطلوبة لدى المقومين مستلزم أساسي أيضاً لجمع المعلومات المطلوبة وتحليلها واستنباط النتائج الدقيقة.

٥. تجرد المقومين من الانحيازات الذاتية أثناء قيامهم بعمليات التقويم مستلزم أساسي آخر.

٦. وضوح ودقة الأهداف الوظيفية للعاملين وكذلك تميز واجباتهم ومهامهم بعضهم عن البعض الآخر ضرورة فنية أساسية لنجاح عملية التقويم.

الفصـــل الثـــامن

الأجــور والحــوافز

اولاً: الاجــور

تقديم:

بداية تحسن الاشارة الى اننا ننظر الى وظيفة ادارة الموارد البشرية في مجال الاجور والمرتبات على انها نظام يتكون من اربعة نظم فرعية هي:

١. مستوى الاجور الذي تقدمه المنظمة مقارناً بالمستوى الذي تقدمه المنظمات المماثلة في سوق العمل.
٢. هيكل الاجور الداخلي.
٣. نظام دفع الاجور.
٤. الاشكال التي تأخذها الاجو.

وتنحصر مسئولية ادارة الموارد البشرية تجاه قضية الاجور اولا في تصميم نظام الاجور والمرتبات بمكوناته الاربعة سالفة الذكر بشكل يؤدي الى تحقيق عدد من الاهداف وثانياً في ادارة النظام بعد تصميمه بما يؤدي الى حل مشاكل العاملين المتعلقة بالاجور والمرتبات على وجه يأخذ في الاعتبار مصالح كل من العاملين والمنظمة على السواء.

اولاً: مستوى الاجور والمرتبات:

من قضايا الاجور الهامة والاستراتيجية التي عادة ما تواجه منظمات الاعمال او حتى المنظمات الحكومية – على اساس ان القطاع الحكومي لا يعد ان يكون منظمة كبيرة تتنافس بشكل مباشر او غير مباشر مع منظمات قطاع الاعمال في اجتذاب تلك الكفاءات المتميزة من العمالة – هي قضية تحديد مستوى الاجور والمرتبات مقارنة بالمستوى الذي تقدمه المنظمات الاخرى في نفس الصناعة او القطاع بصفة خاصة وفي سوق العمل بصفة عامة، لذلك ان تحديد مستوى الاجور والمرتبات بشكل نخفض للغاية

من شأنه ان يخلق صعوبات جمة امام المنظمة او القطاع عند محاولة تحقيق هدفي اجتذاب العناصر الكفء والاحتفاظ بها بعد اجتذابها وعلى العكس عندما يتم تحديد مستوى الاجور والمرتبات بشكل مرتفع جداً فان ذلك من شأنه ان يلقى اعباء مالية اضافية على عاتق المنظمة الامر الذي من المحتمل ان يؤثر سلبياً على وضع تلك المنظمة التنافسي.

وعلى الرغم من ان بعض المنظمات تضع استراتيجيتها بحيث تحظى بدور القائد في مجال الاجور والمرتبات وان بعض المنظمات الاخرى ولظروف خاصة تقوم بدور التابع فان الوضع الطبيعي والغالب هو ان يتم تحديد مستوى الاجور والمرتبات على اهداف نظم الاجور الثلاثة الخاصة بالجذب والاحتفاظ والتحفيز على التوالي، فان تأثير مستوى الاجور على الهدفين الاول والثاني هو تأثير مباشر وقوي، اما فيما يتعلق بتأثير مستوى الاجور والمرتبات على هدف التحفيز على الاداء فيبدو انه تأثير ضعيف لسببين رئيسين، اولهما ان تحديد مستوى الاجور والمرتبات او التغير في هذا المستوى عادة ما يخضع لاعتبارات وعوامل اخرى مثل مستوى الاجور السائد في الصناعة او الدولة وقدره المنظمة او الدولة على دفع الامر الذي يجعل الموظف لا يشعر بوجود علاقة قوية بين الاداء ومستوى الاجر الذي يحصل عليه وبالتالي يضعف حافز الاداء لديه، وثانيهما انه حتى يفرض وجود علاقة جزئية بين الاجر واداء المنظمة ككل وليس اداء الموظف بصفته الشخصية او الفردية.

وكما هو واضح من المناقشة السابقة فان تحديد مستوى الاجور والمرتبات لا يتم فقط على اساس مستوى الاجو السائد في الصناعية او القطاع، بل يتم تحديده وفقا للعديد من المعايير الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتنظيمية، بحيث تؤخذ في الحساب هذه المعايير بشكل كلي وفي نفس الوقت ليس بشكل منفصل او مستقل ومن اهم هذه المعايير الائع استخدامها عند تحديد مستوى الاجور والمرتبات الاتي:

١. مستوى الاجور السائد في سوق العمل كما تظهره الاستقصاءات التي يتم اعدادها خصيصاً لتوفير مثل هذا النوع من البيانات.

٢. قدرة المنظمة او الحكومة على الدفع والتي تتأثر بدورها بكل من مستوى الربحية ومستوى الانتجاية الذي تتمتع به المنظمة او الدولة.

٣. تكاليف المعيشة حيث يلزم طبقاً لهذا المعيار تعديل مستوى الاجور والمرتبات بما يتلائم مع اي تغيير في تكاليف المعيشة كما يحدده الرقم القياسي للاسعار، وذلك بهدف التغلب على مشكلة الفرق بين الاجرالنقدي والاجر الحقيقي والتي عادة ما تنتج عن وحدات الغلاء التي يتعرض لها المجتمع كل فترة زمنية ، مع ملاحظة ان تلبية هذا الهدف تعني الابقاء علي مستوى الاجر الحقيقي وليس زيادته.

٤. اجر المعيشة حيث يختلف هذا المعيار عن سابقه في انه بينما يركز معيار تكاليف المعيشة على تعديل الاجر النقدي ليتلائم مع الاجر الحقيقي فان معيار اجر المعيشة – الذي يعد من اكثر المعايير استخداماً في حالة القطاع الحكومي بصفة عاامة والمستويات الدنيا من العمالة في هذا القطاع بصفة خاصة – يتحدد كلية ومن هذا الاسلوب بناء على قدر الدفع اللازم لمعيشة موظف واسرته في مستوى ملائم.

٥. انتاجية العامل والتي عادة ما يتم الحصول عليها عن طريق قسمة قيمة الانتاج على عدد ساعات العمل خلال فترة زمنية معينة، وعلى الرغم من ان معيار انتاجية العمل يعد العمل يعد اكثر معايير تحديد الاجر بمنطقية وموضوعية من الناحية النظرية الا انه في التطبيق العملي يواجه العديد من المشاكل مثل عدم توافر المقياس القادر على فصل تأثير العمل من تأثيرات العوامل الاخرى المشتركة مع العمل في التأثير على الانتاجية، وعدم قابلية ناتج او مخرجات العديد من الوظائف مثل وظائف القطاع الحكومي والوظائف الادارية والفنية المساعدة في القطاع الاعمال للقياس الكمي واخيراً هناك مشكلة على مستوى من المفروض ان تقاس الانتاجية بمعنى هل تقاس الانتاجية على مستوى الفرد او الوظيفة او على مستوى القسم او الادارة ام على مستوى المنظمة ككل.

٦. عرض العمالة والطلب عليها، حيث يجب هنا ملاحظة نقطتين اولهما علاقة الارتباط القوية بين هذا المعيار ومعيار مستوى الاجور السائد نظراً لان هذا الاخير عادة ما ينتج بناء على تفاعل قوي العرض والطلب، وثانيهما ان هذا المعيار يعد اكثر ملائمة لشركات القطاعين الخاص والاستثماري حيث انه من المنطقي ان ترفع هذه الشركات بمستوى اجر الكوادر التي يقل عدد المعروض فيها او التي يزيد الطلب عليها من جانب الشركات المنافسة.
٧. قوانين وتشريعات العمل السائدة والتي عادة ما تحدد الحدود الدنيا والقصوى لكل فئة من فئات الاجر او العاملين.
٨. ضغوظ الاتحادات العمالية، والتي عادة ما تؤثر على مستوى الاجور والمرتبات اما عن طريق التفاوض مع الادارة او عن طريق التأثير السياسي من خلال القنوات الديمقراطية الشرعية المتاحة.
٩. متطلبات الوظيفة كما تعكسها عمليتي وصف الوظائف وتقييمها ذلك ان وصف الوظائف التي تحتاج الى مهارات او مؤهلات او جهود غير عادية من المفروض ان يحصل شاغلوها على مستوى اجر يزيد عن شاغلي الوظائف التي تحتاج الى مهارات او مؤهلات او جهود اقل.

ثانياً: هيكل الاجور والمرتبات الداخلي:

والان وبعد ان تم الانتهاء من تحديد المستوى العام للاجور الذي سوف تقدمه المنظمة لكل فئة من الفئات العاملين بها آخذاً في الاعتبار العوامل الكفيلة بتحقيق نوع من العدالة بين ما تقدمه المنظمة وما تقدمه المنظمات الخارجية العاملة في نفس القطاع او الصناعة فإن مشكلة تحديد هيكل الاجور والمرتبات الداخلي والذي يهتم بتحقيق نوع من العدالة بين شاغلي الوظائف المختلفة داخل المشروع او المنظمة تصبح مطروحة امام القائمين على تقسيم نظام الاجور والمرتبات وتقوم فكرة العدالة الداخلية التي يحاول هيكل الاجور والمرتبات تحقيقها على اساس انه نظراً لعدم تساوي وظائف المنظمة في المؤهلات والمهارات والخبرات والجهود اللازمة لشغلها فانه لابد من وجود طريقة

لترتيب وظائف المنظمة من حيث الاهمية النسبية التي يسببها الاختلاف في متطلبات الوظائف تمهيداً لترجمة هذه الاهمية النسبية الى هيكل عادل للاجور والمرتبات.

وبخصوص الخطوات اللازم اتباعها لتحديد هيكل الاجور والمرتبات الداخلي فانها تنحصر في اربع خطوات متتابعة:

١. تحليل الوظائف بهدف تحديد طبيعتها ومسئولياتها وعلاقتها والمؤهلات اللازم توافرها في من يشغلها.
٢. تقيم الوظائف بهدف تحديد الاهمية النسبية لكل منها بناءاً على معلومات الوصف او التحليل.
٣. تكوين هيكل الوظائف بعد تقييمهاوذلك عن طريق تقييم هذه الوظائف المتساوية الاهمية.
٤. تسعير الهيكل وذلك عن طريق تحديد بداية مربوط لكل فئة والحد الاقصى الذي لا يمكن ان يتجاوزه.

ثالثا: نظام دفع الاجور:

من الممكن تصنيف نظم دفع الاجور بصفة عامةالى نظامين رئيسيين هما:

١. نظام الاجر الزمني.
٢. نظام الاجر بالانتاج او الاجر التشجيعي.

بينما يتم تحديد الاجر الزمني على اساس الوقت الذي يقضيه الفرد في عمله- ساعة او يوم او اسبوع او شهر او سنة – مع عدم تغيير الاجر مع تغيير كمية الانتاج او الاداء فانه تحت نظام الاجر بالانتاج او الاجر التشجيعي يتم تحديد الاجر للفرد على اساس كمية الانتاج اوالاداء التي قام الافراد منفردين او مجتمعين بانجازها، وبخصوص هذا التصنيف لنظم دفع الاجور فان هناك ملاحظتين نود الاشارة اليهما منذ البداية اولى هاتين الملاحظتين انه ليس من النادر الدمج بين نظامي الاجر الزمني والاجر التشجيعي كما هو الحال مع مندوبي البيع الذين عادة ما يحصلون بالاضافة الى المرتب الاساسي القائم على اساس الوقت على عمولة بيع تتغير مع تغيير حجم المبيعات التي يحققونها

رجال الادارة العليا الذي يحققونها بالاضافة الى مرتباتهم الشهرية او السنوية على بعض المزايا المتغيرة الاخرى مثل نسبة من الارباح او حق شراء حصة من الاسهم بسعر اقل من السوق.

اما الملاحظة الثانية فترتبط بامكانية تطبيق نظام الاجر التشجيعي على العمالة غير المباشرة مثل الاعمال الادارية والمالية والمكتبية ذلك انه بالرغم من ان نظم الاجر حسب الانتاج او الاجر التشجيعي قد طبق او مازال يطبق على عمال الانتاج فان نفس النظام من الممكن تطبيقه بدرجات متفاوتة على غير الاعمال الانتاجية وذلك عن طريق استبدال اساس كمية الانتاج باساس كمية العمل (مثل عدد الخطابات التي تمت كتابتها خلال اليوم) بالنسبة للاعمال المكتبية او باساس الوقت الذي تم توفيره (مثل الانتهاء من اعداد الموازنة التقديرية او الجرد السنوي والحسابات الختامية قبل الموعد المحدد) بالنسبة للاعمال المالية او اساس زيادة نسبة الارباح المحققة او التوفير في التكاليف او معدل تنمية الكوادر اللازمة للاحلال بالنسبة للاعمال الادارية.

وهناك بالطبع اكثر من طريقة لتطبيق نظام الاجر بالانتاج او الاجر التشجيعي ومن اهم هذه الطرق ما يلي:

١. اجر القطعة الموحد حيث يتم طبقاً لهذه الطريقة دفع اجر موحد لكل قطعة ينتجها الفرد وبصرف النظر عن عدد الووحدات المنتجة.
٢. اجر القطعة المتغير، والتي تم استحداثها للتغلب على مشكلات طريقة اجر القطعة الموحد او الثابت والتي من اهمها عدم تناقص تكلفة العمل المباشر مع زيادة حجم الانتاج ووفقاً لهذة الطريقة يتم تحديد اجر محدد لوحده المنتجة الى ان يبلغ عدد الوحدات المنتجة الى رقم معين بعده يتم وضع اجر الوحدة السابق تحديده.
٣. طريقة هالس وبمقتضاها يتم تحديد وقت القياس لاداء العمل المعين بحيث يتقاضى الفرد اجر الوقت المستغرق فعلاً في اداء العمل مضافا اليه نسبة من

الوقت الذي تم توفيره وهو عادة ٥٠٪، وبلغة اخرى فان اجر الفرد المستحق يخضع للمعادلة التالية:

الاجر المستحق = معل الاجر (الوقت المستغرق + ٥٠٪)

٤. طريقة روان والتي تماثل طريقة هالس مع تعديل بسيط في تكوين معادلة الاجر كالاتي:

الاجر المستحق = معدل الاجر(الوقت المستغرق + الوقت المستغرق × الوقت المدخر)

الوقت المعياري

٥. الاجر على اساس الانتاج او الاداء الجماعي حيث يتم تحديد مكافآة الجماعة على اساس ما يحققونه من انتاج او الاداء او ما يحققونه من تكاليف وعادة ما يصلح هذا الاسلوب عندما يكون الانتاج او العمل ثمرة جهود الجماعة اكثر من كونه ثمرة جهود الافراد منعزلين عن بعضهم البعض.

وبعد ان استعرضنا كل من نظام الاجر الزمني ونظام الاجر بالانتاج واهم الطرق الممكن استخدامها تحت كل النظم فان السؤال الهام والاستراتيجي الان هو تحت اي ظروف يفضل اتباع كل من النظامين وللاجابة على هذا السؤال فإننا نقول ان افضلية نظام علي اخر تخضع للاعتبارات التالية:

١. درجة الصعوبة او السهولة في تقدير الناتج او الاداء بشكل كمي او على الاقل وضع معايير دقيقة لهذا الانتاج او الاداء حيث يفضل نظام الاجر الزمني عندما يكون من الصعب تقدير الناتج او الاداء حيث يفضل نظام الاجر الزمني عندما يكون من الصعب تقدير الناتج او الاداء كمياً او على الاقل وضع معايير دقيق له كما هو الحال في معظم الاعمال الادارية واعمال البحث والتطوير والتي يصعب يها الربط بين الاداء والجهد المبذول.

٢. درجة خضوع الانتاج او الاداء لسيطرة العاملين حيث يفضل نظام الاجر الزمني عندما يرتبط معدل الانتاج بسرعة الالة اكثر من ارتباطه بجهد العامل او عندما يكون من المعتاد حدوث توقف للانتاج او الاداء لاسباب خارجة عن

ارادة العاملين مثل تأخر وصول الخامات او عدم توفير النقد الاجنبي اللازم لاستيرادها او لتعقد الاجرارات البيروقراطية اللازمة للتصريح بالدء في العمل او المشروع.

٣. اهمية جودة الانتاج او الادارء مقارنة بكمية الانتاج او الاداء حيث يفضل اتباع نظام الاجر التشجيعي عندما تكون لكمية الانتاج او الاداء الاهمية الاولى.

٤. مدى توافر الاشراف الكفئ والعادل حيث يفضل اتباع نظام الاجرالزمني عندما لا يتوافر لدى المنظمة الكوادر الاشرافية والادارية الكفئ والعادلة بينما يفضل اتباع نظام الاجر التشجيعي عندما تتوافر مثل هذه الكوادر.

٥. درجة الاثراء التي يتمتع بها العمل او الوظيفة حيث توجد بعض القرائن الناتجة من البحوث الميدانية في هذا المجال ان معدل الانتاج او الاداء عادة ما يتأثر سلبياً تحت نظام الاجر التشجيعي عندما يكون العمل او الوظيفة من النوع الروتيني وغير المرضي عنه من قبل العاملين.

وعلى فرض اختبار الادارة لنظام الاجر التشجيعي القائم على اساس ربط الاجر بالانتاج او الاداء فان هناك نقطتين اساسيتين تود وضعهما امام المسئولين عن تصميم نظام الاجور وادارتها اولى هاتين النقطتين ان نظام دفع الاجور من اكثر النظم الفرعية للاجور تأثيراً على الانتاج او الاداء ذلك انه بينما يحظى النظامين الفرعيين لمستوى الاجور وهيكلها الداخلي وتأثير قوى على هدفي جذب الكفاءات والاحتفاظ بها ولكن بتأثير ضعيف على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها اما ثاني هاتين النقطتين فيتعلق بالاعتبارات الواجب اخها في الحسبان عند ادارة نظام الاجر التشجيعي القائم على فكرة ربط الاجر بالانتاج او الاداء ومن اهم هذه الاعتبارات وبصرف النظر عن الطريقة المستخدمة ما يلي:

١. محاولة تقليل الوقت المنقضي بين تحقيق الاداء المرغوب فيه والحصول على المكافآة حيث ان ذلك من شأنه تحقيق درجة عالية من الربط في المستقبل بين الاداء كسلوك مرغوب فيه ومن المكافآة كنتيجة سارة.

٢. محاولة تبسيط الاجراءات والطرق المستخدمة سواء في حساب كمية الانتاج او الاداء او في حجم المكافآة المستحقة حيث ثبت وجود علاقة عكسية بين العاملين طريقة المستخدمة في ربط الاجر بالانتاج او الاداء وقوة ادراك العاملين وتكرهم للرابطة بين الاداء والمكافآة.
٣. محاولة جعل المكافآة كبيرة ما امكن ذلك فان حجم المكافآة يحظى بتأثير قوي على مدى استعداد الافراد لبذل جهود غير عادية للوصول الى الاداء الذي ترغبه الادارة.
٤. تجنب تغيير معايير الاداء المرغوب فيه من ان لآخر ذلك ان رفع معايير الاداء المطلوب الوصول اليها بشكل متكرر وعلى فترات قصيرة من شأنه اصابة العاملين بحالة من الاحباط من ناحية واضعاف ثقتهم بالادارة من ناحية اخرى.

رابعاً: أشكال الأجور:

من المعتاد تقسيم اجمالي الاجور المنفقة على العاملين والمنظمة الى قسمين او شكلين رئيسيين هما الاجور المباشرة والتي يتقاضاها العاملين فيصورة نقدية والاجور غير المباشرة والتي تقدم للعاملين في صورة غير نقدية مثل الاجازات بأجر وخمات العلاج والاسكان والانتقال والخدمات الاجتماعية والترفيهية.

وحيث اننا تعرضنا بالتفصيل خلال ها الفصل لمشاكل الاجور المباشرة فان اهتمامنا هنا ينصب على تأثير الاجور غير المباشرة بالمعنى الموضح عاليه على اهداف الاجور والمرتبات الرئيسية وعلى اهداف جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها، وبخصوص تأثير الاجور غير المباشرة على هدفي الجذب والاحتفاظ فانه من الممكن القول بأن المنظمات قد درجت على استخدام خدمات الاجازات والاسكان والانتقال وغيرها من الخدمات الاجتماعية والترفيهية بغرض جذب العاملين للعمل بها وتقليل معدل دوران العاملين بعد جذبهم وهناك من الشواهد العلمية ما يدعم وجهة نظر هذه المنظمات، ذلك ان تقديم مثل هذه الخدمات من شأنه من ناحية ان يعكس اهتمام الادارة بالعاملين وبالتالي يساعد على جذب الكفاءات للعمل بالمنظمة من ناحية اخرى

يساعد على زيادة درجة رضاء العاملين الذين يعملون فعلاً بالمؤسسة وبالتالي يقل احتمال استقالة هؤلاء العاملين او تركيزهم للعمل اختبارياً.

اما بخصوص تأثير الاجور غير المباشر على زيادة الرغبة او الدافع لدى الافراد على الانتاج او الاداء فانه من الممكن القول بأنه على الرغم من الاموال الطائلة المنفقة على هذا الشكل من الاجور فان المنظمات لم تحاول حتى الان استخدام هذه الاموال في تحفيز العاملين.ومن ناحية النظرية فان نظرية التوقع تضع شرطين اساسيين لنجاح استخدام الاجور غير المباشرة في تحفيز العاملين على الانتاج او الاداء وهذان الشرطان هما:

١. ان تكون الخدمات المقدمة (والتي تكون في مجموعها بند الاجور غير المباشرة) مرغوب فيها من جانب الفرد الذي تقدم له بمعنى انه يحرص على الحصول عليها.
٢. ان يكون هناك ارتباط واضح في ذهن هذا الفرد بين انجاز الاداء المطلوب من قبل الادارة والحصول على الخدمة او الخدمات المرغوب فيها.

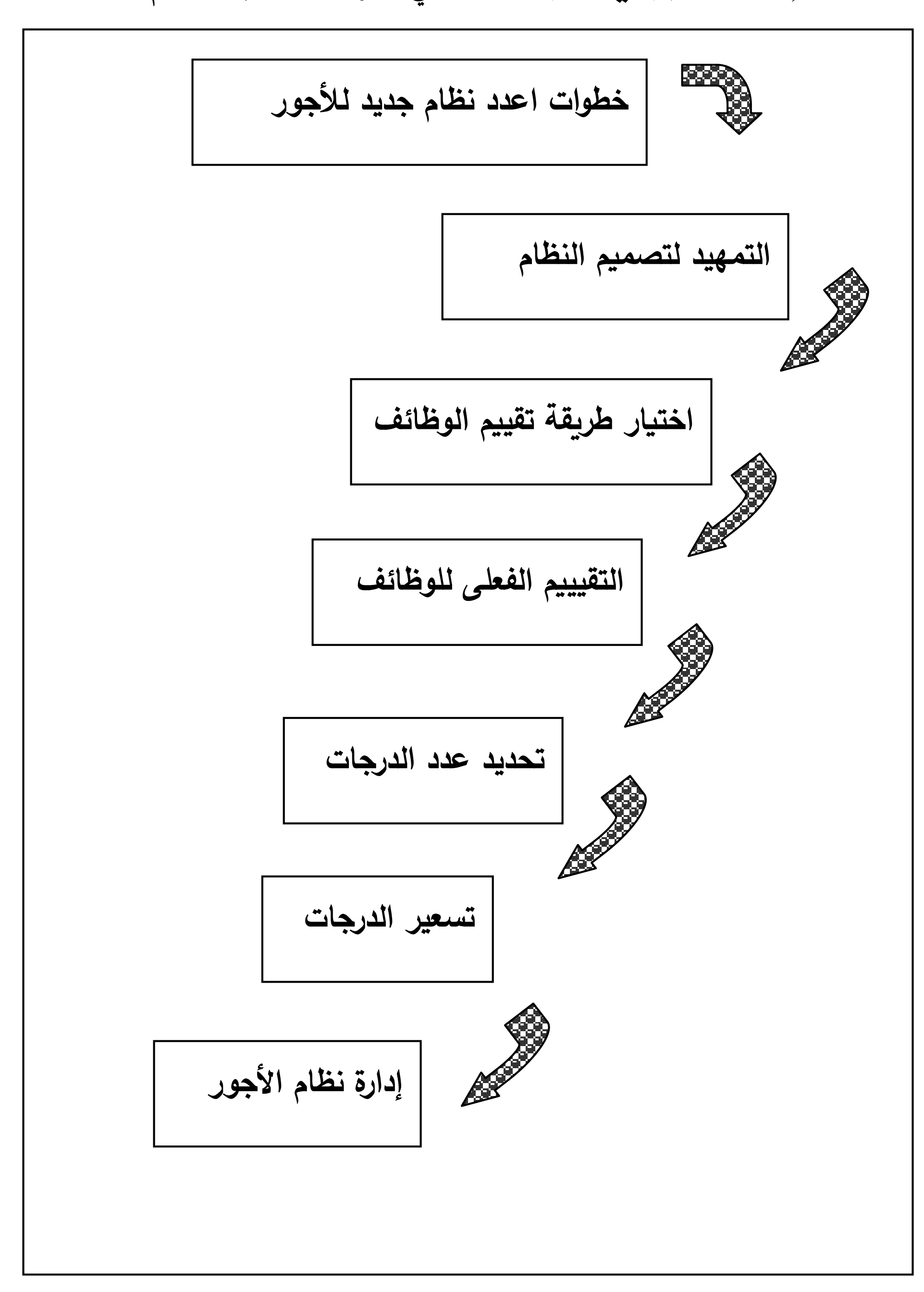
واذا كان من الصعب عملياً تحقيق الشرط الثاني نظراً لصعوبة وضع المعايير اللازمة لربط خدمات العاملين ومستويات الانتاج والاداء فان الادارة تستطيع تحقيق الشرط الاول عن طريق استقصاء رغبات العاملين قبل اغراق الاموال في خدمات تقدم للجميع وبصرف النظر عن اهميتها بالنسبة لعدد كبير منهم من ناحية واختلاف تفضيلاتهم لانواع الخدمات المقدمة من ناحية اخرى وعلى سبيل المثال فان عدد من الدراسات الميدانية التي تمت في الخارج لاستقصاء نوع الخدمة او الخدمات المفضلة يتوقف على عدد من العوامل مثل سن الشخص المقدمة له وجنسه وحالته الاجتماعية.

ثانياً: الحوافز

اذا كان الفرد يشعر بالدافع كقوة منبثقة من داخله تحاول ان تيطر على سلوكه وتصرفاته لإرضاء هذا الدافع فان الحافز هو المثير الخارجي الذي يأتي من البيئة المحيطة بالفرد والذي يوقظ الدافع لديه، وهناك صلة وثيقة تربط بين الحافز والدافع كتلك التي تربط بين المثير والاستجابة له.

والحافز قد يخاطب اكثر من دافع، وغالباً ما يحدث هذا، فنجد ان الترقية مثلاً تعتبر حافزاً على العمل، ولكننا لا ننظر اليها على انها حافز مادي بل يمكن النظر اليها على انها حافز ادبي يوقظ في انفسنا دوافع اجتماعية كثيرة.

خطوات إعداد نظام جديد للأجور: فيما يلي خطوات علمية لإعداد نظام جيد وفعال للأجور



الخطوة الأولى : التمهيد لتصميم النظام

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية

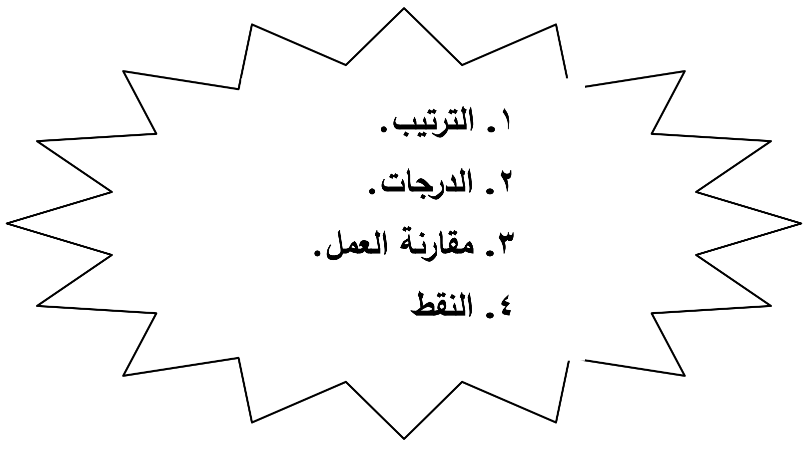
١. تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقنعة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة، وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

٢. تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية)، وحيث إن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

٣. تحديد من يقوم بتقييم الوظائف. والبدائل المتاحة في هذا الصدد، هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين، بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، إلى أن يتم تكوين فريق يجمع بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف :-

هنالك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالآتي:



لكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه، والظروف المناسبة له، وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق سيتم استخدامها.

الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم

وتتضمن هذه الملامح مايلي:-

١. تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ معياراً أو مقياسا للوظائف الأخرى بالشركة.

٢. وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.

٣. تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل، والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة المواد البشرية.

٤. تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، وأهدافها، وأسلوب مشاركتهم فيها وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعة ومسئولية إدارة الموارد البشرية، هي التحقق من أن الخطة الموضوعة تسير بالشكل المرضي المطلوب.

الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات

ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (٨ درجات مثلاً)، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف المتدرجة في الدرجة الواحدة)، تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط)، ونهاية الأجر (أو نهاية المربوط) لكل درجة.

الخطوة السابعة : إدارة نظام الأجور

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور

مفهوم الحوافز :

هناك مفاهيم للحوافز، ومن المفاهيم الشائعة:

-الحوافز تشمل كل الاساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر.

-الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة القوى المحركة في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

-الحوافز هي العوامل التي تجعل الافراد ينهضون بعملهم على نحو افضل ويبذلون معه جهداً اكبر يبذله غيرهم.

-الحوافز هي الرغبة الانسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة اي تحقيق رسالتهااو اهدافها.

ومن المفاهيم السابقة للحوافز نخلص الى ان الحوافز هي الاساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الافراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس واخلاص لتحقيق اهداف المنظمة.

متطلبات تطبيق نظام الحوافز

يحتاج نظام الحوافز الى:

١. بطاقة (وصف وظيفة) لكل وظيفة تحدد كل الابعاد المرتبطة بالوظيفة.

٢. تقييم الوظيفة بما يحدد الاهمية النسبية لكل وظيفة التي على اساسها يتم تحديد الاجر المدفوع لشاغل الوظيفة.

٣. معدلات الانحراف السلبية والايجابية عن المعدل العادي ونظام حفزها المادي والمعنوي والادبي.

انواع الحوافز

هناك تقسيمات متعددة للحوافز، فيمكن تقسيمها من حيث مستوى الحوافز الى حوافز مادية وحوافز معنوية، ويمكن تقسيمها من حيث التطبيق الى حوافز فردية وجماعية، وايضاً يمكن تقسيمها من حيث الفلسفة الى حوافز ايجابية وحوافز سلبية، وفيما يلي نعطي فكرة موجزة عن كل نوع من الانواع السابقة:

١/ من حيث المحتوى:

١/ ١ حوافز مادية:

وهي تمثل متطلبات الدافع الواجب اشباعه في شكل نقدي وتتمثل في الاجر والمكافآت المالية، والمشاركة في ارباح وبدل انتقالات وصرف الوجبات الغذائية المجانية... الخ ويمكن تقسيم الحوافز المادية الى حوافز مادية مباشرة وهي تعني الاجر وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن ... الخ.

١/ ٢ حوافز معنوية:

وتعتبر الحوافز المعنوية من انواع الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الاساسي فيها، وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الاخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما احرزه الفرد من منجزات، والحصول على انواط ونياشين التفوقوتبنى الحوافز المعنوية على اساس الحقيقة الخاصة بأن الافراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.

ويلاحظ ان هناك الكثير من الحوافز تأخذ الشكلين معاً – الحوافز المادية والحوافز المعنوية – فعلى سبيل المثال نجد ان الترقية يمكن النظر اليها على انها نوع من الحافز غير المادي (المعنوي) حيث تتمثل المكافآت هنا او الحوافز في مزيد من السلطة

والمركز الاجتماعي، ومن ناحية نجد ان الترقية تتضمن اجراً أعلى في العادة وبالتالي فالمافآة هنا تتضمن عائداً مادياً ايضاً، وعلى هذا الاساس يمكن القول ان الافراد يسعون للترقية لانها تحقق لهم حفز مادي ومعنوي.

٢/ من حيث الفلسفة:

٢/ ١ حوافز ايجابية:

تهدف الحوافز الايجابية الى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الاداء من خلال مدخل التشجيع والاثابة الذي يشجع الفرد على ان يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الادارة وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والادبي للاداء الجيد.

٢/ ٢ حوافز سلبية:

تسعى الحوافز السلبية الى التأثير في السلوك الافراد من خلال العقاب والردع والتخويف، اي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الاجر او الحرمان من المكافآة او العلاوة او الترقية، او قد يكون الجزاء غير مادي كأن يدرج اسم الشخص المهمل او المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع.

الشروط الاساسية الواجب توافرها لنجاح نظم الحوافز

لكي ينجح نظام الحوافز ويحقق الهدف المنشود يجب توافر مجموعة من الشروط منها:

١. عدالة الحافز وكفايته.
٢. سهولة فهم السياسة التي تتبعها المنظمة في تقديرها للحافز.
٣. ان ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية او البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الامثل للانتاجية.
٤. اقرار صرفها او ادائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
٥. ارتكاز الحوافز على اسس او مستويات مقبولة.
٦. ان تأخذ شكل الاستمرار في ادائها.

٧. ان ترتبط ارتباطاً مباشراً برسالة او بهدف المنظمة.

٨. ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشراً بدوافع العمل وبواعثه.

مزايا وخدمات العاملين

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها. فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابلاً للعضوية والانتماء إلى المنظمة، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها، وتشعرهم بالأمان الوظيفي، والاستقرار. وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد، فان المزايا والخدمات تعطي لهم جميعاً ودون تمييز تقريباً.

يتم تقديم مزايا وخدمات العاملين لكل من يعمل بالمنظمة وذلك للأسباب التالية:-

١- لجذب العاملين للالتحاق والعمل بالمنظمة، ولإغراء من يعمل بها للبقاء فيها.

٢. إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار، وتلعب أنظمة المعاشات والتأمين المختلفة هذه الوظيفة.

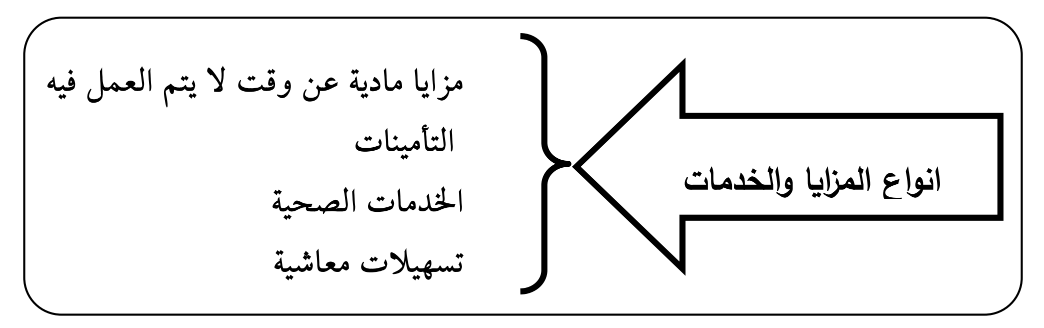
٣. الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين، وذلك بتقديم خدمات مثل المواصلات والإسكان والتغذية.

٤. الاعتراف بعضوية الفرد في المنظمة وذلك بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات.

٥. الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها.

٦. لتقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها.

٧. تساعد الأعداد الكبيرة على تصميم أنظمة تأمينية متقدمة، لا يقدر فرد بمفرده أن يحصل عليها.



الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفهية

هناك عدد كبير من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين. وهناك اتفاق على أنواعها، ولكن ليس هناك حدود للإبداع والابتكار فيها، حيث يمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة، وذلك حسب الاحتياج الخاص للعاملين في منظمة ما .

١- مزايا مادية عن وقت لايتم العمل فيه

ويطلق عليها مزايا مادية لأنها تعني أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لايـتم العمـل فيه، ولكن لاسباب ترى المنظمة انه يستحق خلالها هذا الأجر وعادة تـرى المنظمـات أن وقت الراحة، والذي ينتقل فيه الفرد لمكان آخر لتناول الشاي والقهـوة والمرطبـات، أمـر لازم للعمل، ويجب تعويض الفرد عنـه. ويمتـد نفـس التبريـر إلى وقـت الغـداء، ووقـت الاستعداد للعمل والنظافة والغسيل وتغيير الملابس.

وتميل المنظمات لأن تعطى أفرادها إجازة سنوية، قد تختلف المنظمات في تحديد مدتها، كما قد تختلف بحسب المستوى التنظيمي، والأقدمية. كما قد تختلف في إمكانية ترحيل الإجازات التي لم يتم الحصول عليها إلى سنوات قادمة.

وبجانب هذه الإجازة السنوية الإعتيادية، يحصل الفرد على إجازات في العطلات الدينيـة والقومية (مثل عيد الفطر، عيد الأضحى، والمولد النبوي، والمناسبات القومية).

ويمنح العاملون بالمنظمات إجازات مرضية، وإجازات عارضة (أو خاصـة) واجـازات أخرى لاداء فريضة الحج، والزواج، وحضور المؤتمرات والمعارض والشـهادة في المحـاكم، وتقديم واجب التعزية. واجازات الحمل والرضاعة والرعاية للطفـل. كمـا تقـوم بعـض المنظمات بإعطاء إجازات أطول للعاملين الذين اقتربوا من فـترة التقاعـد، وذلـك كنـوع للتهيئة لهم لفترة ما بعد التقاعد.

٢- التأمينات

ترى بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العـاملين يتـيح إمكانيـة تغطيـتهم بمظـلات تأمينية متعددة. وأهم هذه التأمينات هي تأمين التقاعـد (أو المعـاش). وهـي تهـدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم، حيث يحصلون على مرتب تقاعد. ويتحدد

هذا المرتب بعدة اعتبارات أهمها : مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهرياً (وهو عبارة عن نسبة مئوية من الأجر أو الراتب الشهري) مع مساهمة المنظمة الشهرية وطول مدة الخدمة (أو الأقدمية). وبجانب هذا، يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تأمينية أخرى مثل: تأمين الحياة وتأمين الحوادث (والإصابات)، والتأمين الصحي والعلاجي، والذي قد يشمل دفع قيمة الكشف، والزيارات الطبية، والأدوية، والإقامة بالمستشفى، والعمليات الجراحية والأجهزة الطبية، والتحاليل والفحوص.

وتتضمن التأمينات التي يمكن أن تقدمها المنظمة تأميناً ضد البطالة، والذي يعني دفع مرتب لمدد معينه، وذلك للعاملين الذين لايتم الاستغناء عنهم.

وهناك حالة خاصة من التأمينات، وهي الصناديق الخاصة، والتي يتحمل عادة العاملون أعباءها، وذلك كنسبة مئوية من المرتب (٢٪مثلاً) وقد ترى بعض المنظمات المساهمة في هذه الصناديق بنسبة من الأرباح. وعادة ما تغطى هذه الصناديق حالات خاصة بالحوادث والإصابات والضائقة المالية. وان كانت تستخدمها بعض المنظمات كنوع من الاعتراف بفشل خطط الدولة في التأمينات والمعاشات، فتقوم هي بتعويض عامليها بواسطة إنشاء هذه الصناديق، وذلك لتعويض النقص في المزايا والخدمات. وقد تسعى المنظمة أو العاملون لإنشاء اكثر من صندوق، وكل منها يغطي غرضاً تأمينياً مختلفاً.

٣- الخدمات الصحية

تقدم بعض المنظمات أنواعا مختلفة من الخدمات الصحية، سواء داخل مباني المنظمة أو خارجها، وسواء بتغطية تأمينية او بتكلفة جارية تقدمها. وترى المنظمات ان هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها. ويتم ذلك من خلال الكشف الدوري، والإحالة الى المتخصصين، وزيارة العاملين للعيادات في حالة المرض، أو الشك في وجود مرض، وإجراء التحليلات والفحوصات والاشعه والاختبارات. وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية، وإجراء العمليات، وتقديم الأجهزة والنظارات، وعلاج الأسنان، والسمع، وغيرها من الخدمات الطبية الخاصة.

وقد ترغب المنظمة في تقديم مزيد من الخدمة الصحية، وذلك بتوفير الإرشادات الصحية، والكتيبات، وعرض الأفلام، وتوزيع النشرات الصحية في مجالات الصحة المختلفة، وعند الحالات المرضية المختلفة كالحمل والولادة، والرضاعة، العناية بالطفل. وقد يمتد الأمر لتغطية إرشادات خاصة بالتخسيس والتمرينات الرياضية، وغيرها.

٤- تسهيلات معيشية

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها في مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية، وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حياتهم. مما قد يعود بالنفع على العمل.

وهنالك العديد من هذه التسهيلات من أهمها مساعدة العاملين فيما يمس الإسكان. وهناك بدائل عديدة، تلجأ المنظمة الى واحدة أو أكثر منها في تقديم الخدمات الإسكانية، ومن أمثلتها بناء مجتمعات سكانية، أو منح الموظف بدل للسكن، أو مساعدة العاملين على تملك شقق (بالتقسيط من المرتب)، أو تشكيل جمعية تعاونية تساعد على أي من البدائل السابقة.

وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات، وذلك بتوفير أتوبيسات أو سيارات لنقلهم من والى العمل، كما تتضمن صحة جيدة للعاملين.

وتقدم المنظمات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض، والتي قد تغطي احتياجات معينه مثل الزواج، والتأثيث، وشراء السلع المعمرة. كما قد تمنح المنظمة خصماً خاصاً على منتجاتها. كما قد تنشئ المنظمة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية والمعمرة للعاملين بها. وذلك بتخفيضات او بتسهيلات في السداد.

٥- الخدمات الإجتماعية والثقافية والترفيهية

تميل بعض الشركات إلى رعاية عامليها إجتماعياً وثقافياً وترفيهياً وذلك من خلال إنشاء نادي الشركة، يقدم خدمات اجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة. وقد تميل إلى تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة، وذلك لممارسة الألعاب، أو للاشتراك في

المسابقات. وقد (تفرض احياناً على) العاملين المشاركة في اللعب أو التشجيع أو التنظيم لهذه الألعاب، وذلك لما لها من تأثير اجتماعي، وجسمي، وصحي، ونفسي في العاملين.
وقد تشجع بعض المنظمات التحاق عامليها في صفوف الدراسة المختلفة، وذلك لإستكمال الدراسة، أو لتحسين الأداء، وقد تقترح المنظمة عليهم مجالات الدراسة الواجب إستكمالها، كنوع من التدريب. ويأخذ هذا التشجيع شكل دفع مصروفات الدراسة، والمراجع، ووقت التفرغ.
وفي هذا الاتجاه، قد تشجع المنظمات الأنشطة الثقافية في شكل محاضرات وندوات ثقافية ودينية. كما قد تشجع إصدار مجلات يقوم العاملون بتحريرها وتتناول قضايا مختلفة بالإضافة إلى قضايا خاصة بالعاملين.
وترى منظمات أخرى تشجيع الرحلات الثقافية والترفيهية والسياحية لما فيها من أثر اجتماعي وترويحي جيد في العاملين. وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمرة. وفي نفس الاتجاه قد يتم تشجيع الحفلات الاجتماعية والترفيهية.
واخيراً تقوم بعض الشركات بتوفير خدمات تقديم التوجيه والنصح والاستشارات في مجالات متعددة منها المالي والقانوني والاجتماعي والنفسي، وقد يقوم بعض الأخصائيين في الشركة بمثل هذه الخدمات، أو أن تتم الاستعانة بخدمات متخصصين من محامين واجتماعيين وأطباء نفسانيين.

شروط النظام الكفء للمزايا والخدمات

فيما يلي عرض سريع لاهم الشروط الواجب توافرها في النظام الكفء لمزايا وخدمات العاملين. وهو في نفس الوقت شروط إدارة هذا النظام.
١) يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع لاحتياجات العاملين المختلفين من المزايا. حيث أن هذه الخدمات والمزايا تقدم لاستيفاء هذه الاحتياجات، وذلك باختلاف أنواعها حسب اختلاف العاملين في عمرهم، ومؤهلهم، ودخلهم، وحالتهم الإجتماعية، وغيرها.
٢) تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المنظمة، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية، بينما تهتم أخرى بالتسهيلات المعيشية.

٣) يجب تحديد الجهة المسئولة عن تنفيذ النظام، وإيضاح مسؤولياتها بالكامل، وعـادة مـا تكون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسئولة عن ذلك منفردة او مع جهات أخرى مثـل العلاقات العامة.

٤) تعزيز الإدارة العليا ضروري ومطلوب لانه سينعكس في شكل دعـم مـالي ومعنـوي وتسهيلات توفر نجاح النظام.

٥) يجب الحصول على مشاركة العاملين وذلك من خـلال إبـداء رأيهـم وادارة البرنـامج والاهم من خلال تمويل النظام.

٦) يجب التغطية الإعلامية الكاملة للنظام، وتعريـف العـاملين بكـل الخـدمات والمزايـا، وكيفية الحصول عليها، والجهة التي تقدمها.

٧) يجب أن تكون الاستفادة من مكونات النظام اختيارية (ماعدا خطة تأمين التقاعـد أو المعاش)، حتى لا يشعر العاملون أن النظام عبء عليهم.

٨) لابد من إضفاء المرونة على النظام، وذلك بإدخال أنواع المزايا والخدمات الأكثر قربـاً من العاملين، وإجراء أي تغييرات إدارية علـى النظـام، ويـتم ذلـك بالمراجعـة المسـتمرة للنظام.

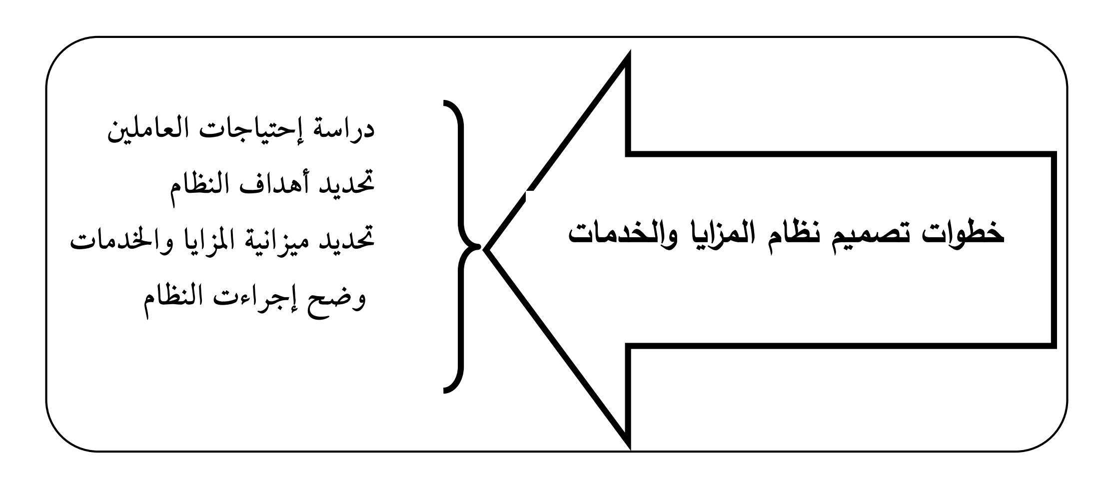
٩) دراسة التكلفة والعائد من النظام، وذلك حتى لا تتفـوق تكاليفـه علـى إيراداتـه وان يكون تشغيل النظام غير مكلف وغير مرهق.

١٠) يجب أن يتم إستثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً على النظـام وذلـك لان العائد يعطيه مزيداً من القوة .

خطوات تصميم نظام المزايا والخدمات

هنالك عدة خطوات عند إعداد تصميم لنظام جيد وفعال للمزايا والخدمات وهي كالأتي:

خطوات تصميم نظام المزايا والخدمات



١- دراسة احتياجات العاملين

من أهم ما يميز نظام المزايا والخدمات أنها تقدم للعاملين لتحقيق الاستقرار والأمن لهم، ولتقديم مجموعة من الخدمات والامتيازات، وبطبيعة الحال لابد ان تكون متمشية مع احتياجاتهم وتتم دراسة احتياجات العاملين من خلال استطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه من مزايا وخدمات حالياً، ومدى رضاهم عنها، وعن أنواع المزايا والخدمات الجديرة بهم والتي يمكن تقديمها لهم، وما إذا كانوا يحتاجونها، ثم يتم السؤال ايضاً عن الخطوات والإجراءات التي يفضلونها عند الحصول على هذه الخدمات. كما يتم استطلاع رأيهم فيما يمكن ان يستقطع من أجرهم مساهمة منهم في النظام.

٢- تحديد أهداف النظام:-

ويقصد بذلك تحديد الناتج النهائي للنظام، وقد يكون هذا الناتج ممثلاً في تحقيق التكافل الاجتماعي، أو الاستقرار للعاملين والأمان، أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية، أو ضمان تسهيلات معيشية تعين العاملين على مواجهة أعباء الحياة بشكل افضل، أو الرعاية الاجتماعية والثقافية والترفيهية للعاملين.

٣- تحديد ميزانية المزايا والخدمات :-

تتكون إيرادات نظام المزايا والخدمات من مساهمات المشاركين، والتي تمثل الاستقطاع من مرتباتهم، وايضاً من مساهمات المنظمة في هذا النظام والتي قد تكون مبالغ محددة، أو نسبة من الأرباح، وتمثل عوائد وفوائد الاستثمار للمبالغ الموجودة في النظام مورداً من موارده.

أما النفقات فإن أهم بند تمثله هي نفقة تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين، بالإضافة إلى تكاليف إدارة النظام، وتكاليف التغطية الإعلامية.

٤- وضع إجراءات النظام :-

وفي هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل في المزايا والخدمات، وتتضمن اللائحة معلومات مهمة عن الاعتبارات التالية :-

١. أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين.
٢. إجراءات الحصول على المزايا والخدمات أو إجراءات المطالبة بها.
٣. النماذج التي تملأ للحصول على المزايا والخدمات.
٤. سلطة الإشراف على النظام، وتحديد أدوار المشرفين عليه.
٥. مواعيد الاشتراك في النظام.
٦. حرية الدخول والخروج والتغيير في الإشتراك في الأنواع المختلفة للنظام.

الفصل التاسع

التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

مقدمة :

ان التطورات التى حدثت فى الثمانينات والتى انعكست اثارها على ادارة الموارد البشرية قد تعددت وتنوعت ونعرضها فيما يلى :

- تزايد البطالة وتدهور بعض الصناعات وازدهار البعض الاخر .
- الاتجاه الى الصناعات الخدمية (الخدمات) .
- ضرورة زيادة الانتاجية .
- النمو المتزايد للشركات والمؤسسات المتقدمة تكنولوجيا .
- تزايد المنازعات القانونية من جانب العاملين خاصة للحصول على فرص اكثر للعمل .
- المطالب بمزيد من فرص الترقى والوظائف المميزة .
- تزايد الاهتمام بتوفير الامان والرعاية الصحية للعاملين .
- ضرورة توافر عمالة ذات مهارات فنية عالية نظرا لتعقد العمليات الانتاجية.
- النظام العالمى الجديد والتكتلات الاقليمية والدولية .

وفى هذه الوحدة سوف نناقش اهم التحديات التى تواجه الادارة فى المشروعات الحديثة بصفة عامة وادارة الموارد البشرية بصفة خاصة وهى :

- مشكلة البطالة .
- مشكلة تحسين الانتاجية .

اولاً : مشكلة البطالة :

ان جوهرة مشكلة البطاقة فى الدول النامية بصفة عامة يتمثل فى ان اسواق العمل فى هذه الدوب تتعرض لزيادة مستمرة فى الغرض من العمالة لا يقابلها تزايد مماثل فى الطلب عليها ، ومن ثم فان البطاقة بصورها المختلفة تنشأ من وجود قوى ضخ كبيرة ومستمرة فى اسواق العمل لا يقابلها قوة امتصاص وتوظيف موازية لها .

هناك جانبان رئيسيان لمشكة البطالة :

- الاول : الجانب الكمى .
- الثانى : الكيفى او النوعى .

ويقصد بالجانب الاول زيادة العرض من الافراد الباحثين عن العمل بالمقارنة بفرص العمل المتاحة فى االاقتصاد القومى ، اما الجانب الثانى فيقصد به عدم توافق خصائص ومهارات المعروض من العمالة مع فرص العمل المتاحة .

السمات الرئيسية للبطالة :

- تتصف البطالة بالارتفاع المستمر فى الدول النامية وخاصة خلال عقد الثمانينات من هذا القرن ويرتبط ذلك بتدنى واضح فى انتاجية العنصر البشرى .
- يعكس هذا الارتفاع فى معدلات البطالة اتجاها تصاعديا ينبنى بتزايدها باستمرار اذا ما استمرت مسبباتا بلا علاج .
- يرتبط التزايد فى معدلات البطالة بالظروف العاملة المحيطة بالنشاط الانتاجى وما تتميز به من تضخم نقدى يؤثر تأثيراً سلبيا على المدخرات والاستثمارات ومن ثم عل الانتاج وفرص التشغيل
- يرتبط التزايد فى معدلات البطالة باختلال فى التوزيع الجغرافى لاستثمارات البنية الاساسية والمرافق والخدمات العامة يترتب عليها ظروف طاردة للعمل من المناطق الريفية الى المناطق الحضرية والمدن الرئيسية .

اسباب مشكلة البطالة :

ترجع اسباب مشكلة البطالة الى وجود خلل فى عدة محاور منها :

سياسات التطوير ، خلل فى سياسات استخدام القوى البشرية ، خلل فى التكنولوجيا والانتاج ... وهذه الاسباب يمكن تقسيمها الى اسباب وعوامل داخلية واسباب وعوامل خارجية .

الاسباب والعوامل الداخلية للبطالة :

- ارتفاع معدل النمو السكانى وما يسببه من اضافات متزايدة فى طالبى فرص العمل سنة بعد أخرى .
- عدم توافر طرق الانتاج كثيفة الاستخدام للعمل فى معظم القطاعات والاتجاه المتزايد نحو استخدام الالية المتقدمة واستخدام محل العنصر البشرى .
- عدم مواكبة نظام التعليم لنمط الطلب على العمالة .

الاسباب والعوامل الخارجية للبطالة :

- انخفاض معدلات الطلب الخارجى على الايدى العاملة .
- الاعتماد على الفنون الانتاجية كثيفة رأس المال وإحلال الآلة محل العنصر البشرى فى كثير من الصناعات .

دور ادارة الموارد البشرية فى مواجهة مشكلة البطالة :

ان المواجهة الحقيقية لمشكلة البطالة تتمثل فى المعالجة الحيوية بكل من قضايا الانتاج والاستثمار والادخار وتوزيع الاستثمارات والتعليم والتدريس ونوع الفن الانتاجى المستخدم وذلك لان التوظيف يرتبط بكل من :

(١) معدلات الاستثمار ونمو الطاقات الانتاجية .

(٢) هيكل الاستثمارات ونمط توزيعها على القطاعات .

(٣) سياسات الدولة تجاه قضية التوظيف وما يتعلق بذلك من نمط توزيع الدخل.

(٤) فتح مجالات عمل جديدة تعتمد على الفنون كثيفة العمالة .

كما يجب على ادارة الموارد البشرية توفير قاعدة بيانات اساسية متكاملة تراعى التعريفات والاصلاحات والقياسات والمعايير الدولية المتعاف عليها بما يمكن من اتخاذ اجراءات عملية واقعية غير متضاربة .

ثانياً : ضرورة تحسين الانتاجية :

تعتمد زيادة الانتاجية على مدى الفاعلية والكفائة فى استخدام الموارد المتاحة ويساهم كل من العنصر البشرى والعنصر المادى فى انتاجي المجتمع ككل وانتاج السلع وتقديم الخدمات اللازمة له ، فاذا تم التكامل الفعال بين العنصرين معاً
(المادى والبشرى) فان الانتاجية سوف تكون مرتفعة فى المشروع ، وتواجه الشركات والهيئات بالتحدى الخاص بكيفية تحسين نوعية حياة المجتمع (رفع مستوى المعيشة) عن طريق زيادة الانتاجية والتى تتحقق بدورها عن طريق حسن استغلال الموارد المتاحة والتى تتمتع بندرة نسبية خاصة فى الدول النامية ، ويمكن توضيح عناصر خطة تحسين الانتاجية فيما يلى :

عناصر خطة تحسين الانتاجية :

١- تحديد الاهداف .

حيث لابد من تحديد الاهداف ووضعها فى صورة مجالات محددة مطلوب تحسين الانتاجية فيها .

٢- تصميم برنامج تحسين الانتاجية :

تعيين المسئول عن تنفيذ البرنامج واعضاء الفريق الذين يتولون اجراءات تحسين الانتاجية.

تدريب المشرفين والمديرين والمختصين وتوضيح ابعاد برنامج تحسين الانتاجية لهم وكسب ثقتهم وتعاونهم .

نشر معلومات لكل العاملين تشرح لهم اهداف البرنامج ومسئولياتهم عن تنفيذه .

اختيار وسائل وادوات قياس العوامل المختلفة المؤثرة فى الانتاجية .

تحديد توقيت وطريقة تقييم نتائج البرنامج .

٣- تصميم وتنفيذ نظام قياس الانتاجية :

ان وضع وتصميم البرنامج يتوقف على العوامل المؤثرة فى الانتاجية والتى سوف نعرضها فيما يلى :

العوامل الاساسية المؤثرة على الانتاجية وخصائص كل منها

العوامل المؤثرة على الانتاجية	اهم الخصائص المؤثرة على الانتاجية
١- الافراد	العدد – مستويات المهارة – المستوى الععلمى والثقافى – والمهارات والقدرات – الاهتمامت والدوافع – التركيب المهنى والعمرى والاجتماعى لقوة العمل .
٢- رأس المال	رأس المال الثابت(آلات ومبانى معدات)
٣- التنظيم الداخلى	هيكل التنظيم – علاقات السلطة والمسئولية – هيكل واساليب التخطيط – طرق ونظم الادارة – ظروف العمل المادية – المناخ الاجتماعى للعمل – اهداف المنظمة ونظم الحوافز – سياسات الافراد – انماط القيادة والاشراف – حجم المشروع .
٤- المناخ العام السائد فى المجتمع	الظروف الاقتصادية – الظروف الاجتماعية – الظروف السياسية – التشريعات – سياسة البحث العلمى – سياسات الطاقة .
٥- المناخ الدولى او العالمى	الظروف الاقتصادية العالمية – التجارة الدولية – نقل التكنولوجيا – العلاقات السياسية الدولية – هجرة العمالة – التدريب .
٦- المعلومات المرتدة	وهى المعلومات التى تصف العلاقات التبادلية بين المدخلات والمخرجات فى المنظمة وبالتالى فهى تعتبر مقياس للانتاجية .

دور ادارة الموارد البشرية فى تحسين الانتاجية :

ان تحسين الانتاجية يتحقق من خلال رفع كفاءة العاملين وزيادة قـدرتهم علـى الاداء وهذا ياتى من خلال :

١. العمل على تخفيض تكلفة العمالة من خلال التدريب الجيد للافراد .
٢. رفع الروح المعنوية للعاملين .
٣. تحسين بيئة العمل المادية المحيطة بهم .
٤. تحسين اسلوب الاتصالات والقيادة والاشراف .
٥. حسن اختيار العاملين ووضـع العامـل المناسـب فـى المكـان المناسـب لقـدرات ومؤهلاته .

وكل هذا يقع فى صميم ادارة الموارد البشرية باعتبارها الجهـاز المسـئول والمشـرف علـى الموارد البشرية فى المنظمة وباعتبار ان بها من الخبراء المتخصصـين والقـادمين علـى حـل مشاكل العاملين وتلقى شكاويهم والبت فيها ورعـايتهم صـحيا واجتماعيـا وثقافيـا بمـا يضمن استقرارهم فى العمل وتقليل معدلات الغياب ومن ثم زيادة الانتاجية.

الخاتمه :

تمثل الموارد البشرية فى المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التى تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية. فالمنظمة بدون أفراد ماهى إلا مجموعة من المبانى والمعدات والآلات. لذلك من الضرورى الإهتمام بهذه الموارد والإستثمار فى تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التى تواجهها المنظمة.

كما تنال إدارة الموارد البشرية إهتماماً متعاظماً فى جميع منظمات الأعمال المتقدمة وينطلق هذا الإهتمام المتزايد من أهمية وتأثير الموارد البشرية فى الأداء الكلى للمنظمة فمن خلال ترشيد وتعظيم إستخدام الطاقات البشرية المتاحة لدى المنظمة يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بمزيد من الكفاءة والفاعلية.

تعريف الإدارة :

تعرف الإدارة عموماً بأنها عملية إتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد فى إستخدامهم الموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن.

تعريف إدارة الموارد البشرية :

هى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحى البشرية التى تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه ، وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على :

١- القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف).
٢- تخطيط الإحتياجات من قوة العمل وإستقطاب الكفاءات.
٣- إختيار وتعيين الكفاءات.
٤- أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
٥- إدارة الأجور والمرتبات.
٦- أنشطة تقييم الأداء.
٧- أنشطة التدريب والتنمية.

أهمية إدارة الموارد البشرية :

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية ويساعد ممارسة المديرين لهذه الأنشطة على :

١/ فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء منها :

أ) تعيين فرد غير مناسب لإحتياجات العمل.

ب) عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.

ج) النقص فى المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.

٢/ ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق إختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم.

٣/ تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة فى ظل الإمكانيات المادية المحددة وهذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة. ومهما تكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التى تؤدى إلى تنسيق الموارد البشرية وذلك سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم أو الكبيرة وتتمثل هذه الوظائف فى التالى :

١- ضمان إيفاء المؤسسة بإلتزاماتها تجاه الجهات العليا.

٢- التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من الأفراد اللازمين.

٣- إستقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها.

٤- إختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة بالمؤسسة.

٥- وضع مقاييس لتقييم أداء الأفراد.

٦- تصميم البرامج الإدارية ومتابعة تنفيذها.

٧- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.

٨- وضع نظام للرقابة والإنضباط والتظلمات.

٩- توفير برامج لضمان الصحة والأمن والمساعدة على حل مشاكل الأفراد.

وعموماً يتحدد مجال إدارة الموارد البشرية فى المهام التالية :

١- تطوير المؤسسة من حيث ضمان العلاقات داخل وبين مختلف الوحدات.

٢- تخطيط الموارد البشرية وذلك بتحديد الإحتياجات الرئيسية للمؤسسة من الموارد البشرية والإستراتيجيات.

٣- أبحاث الأفراد وأنظمة المعلومات وذلك بضمان قاعدة للمعلومات عن الأفراد.

٤- مساعدة الأفراد وذلك بالمساهمة فى حل المشاكل الشخصية للعاملين وفقاً لآليات مضبوطة.

٥- التنمية والتدريب وذلك بتحديد وتقييم البرامج والسياسات من التعليم المخطط للمساهمة فى تنمية الكفاءات بالمؤسسة.

التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية :

واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التى تفرض على مديرى الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة.

ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات هى التحديات البيئية والتحديات التنظيمية والتحديات الفردية.

١/ التحديات البيئية :

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها. ومن الصعب السيطرة مباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلابد من التحسب والإحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئى المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات وإغتنام الفرص.

ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الإقتصادية والقانونية والتنوع فى قوة العمل والمهارات. ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بتكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات إستثمارها.

٢/ التحديات التنظيمية :

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتى يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

ومن أهم التحديات التى لابد من مواجهتها والتحسب لها هى حاجة المنظمة للموقع التنافسى ومشاكل تخفيض القوى العاملة فى المنظمة وإستخدام فروع الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

٣/ التحديات الفردية :

وتتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسئولية الإجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التى يواجهها العاملون بسبب تخفيض العمل.

من كل ما سبق من تحديات ، نلاحظ أن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأت من فراغ وإنما بفعل التحديات التى واجهها المديرون فى الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها. وساهمت هذه التحديات وتساهم فى سعى الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية وكذلك مع إستراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمى.

إدارة الموارد البشرية فى إطار الفكر الإدارى الحديث :

يتميز الفكر الإدارى الحديث بملامح عامة تسهم فى تفوق الإدارة ومن أهمها :

١/ لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق وذلك بإستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل.

٢/ المعيار الرئيسى لنجاح الإدارة الجديدة هو تأكيد وجودها وصحتها فى أسواق مختارة بعناية.

٣/ توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة فى المؤسسة.

٤/ تستخدم كل الأساليب والمفاهيم والمبادئ التى تحقق المناخ المناسب وتعمل على تطويرها وتعديلها بإستمرار.

٥/ تعمل على خلق المناخ التنظيمى الملائم.

٦/ تسهم الإدارة الحديثة على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.

٧/ تتبع أساليب متطورة فى إختيار الأفراد وإسناد المهام.

٨/ تتصف بالشموليه والتكامل فى توجهاتها وإهتمامها فى نظرتها للأمور والمشاكل.

٩/ تؤمن بالتطور التكنولوجى.

١٠/ تولى إهتماماً كبيراً بعمليات التدريب والتعليم والتوجيه والإرشاد.

١١/ تعتبر الفشل أو الخطأ فى العمل أمراً مقبولاً ، فهو بمثابة درس يجب الإستفادة منه.

١٢/ تشجع العمل الجماعى وتكوين الفرق.

١٣/ تؤمن بأهمية المبادأة أو الإنقضاض على الفرص.

١٤/ الإدارة الحديثة تعتبر التنظيم هو بمثابة كيان حى يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.

ومن كل ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية يتمثل مفهومها فى :

١- التباين فى التسميات (إدارة أفراد ، إدارة قوى عاملة ، إدارة علاقات عمل) ويعكس التباين فى التطور الفكرى والتطبيقى لهذه الإدارة بدءاً من إعتبار العنصر البشرى أحد عناصر العملية الإنتاجية.

٢- التباين فى الصلاحيات التى تمارسها هذه الإدارة فمن صلاحيات إستشارية وهى ليس لها الحق فى أية قرارات تتعلق بالمورد البشرى فى المنظمة وإنما إقتراح برامج لإدارة الموارد البشرية وان مصطلح إدارة الموارد البشرية إرتبط بأدوار أكثر عمقاً وإتساعاً. كما رتب صلاحيات تنفيذية لهذه الإدارة فلم تعد

تمارس من قبل متخصصين إستشاريين فقط وإنما امتدت إلى جميع الإداريين داخل المنظمة.

٣- التباين فى التسميات يعكس التباين فى الأدوار فمن الأمور التقليدية إلى الأدوار التحليلية والإبداعية (الإستراتيجية).

أهم العوامل المؤدية الى عولمة المؤسسات :

لم تعد المؤسسات الدولية محصورة فقط فى المجالات الصناعية والبترولية بل أصبحت تشمل كل المؤسسات بما فى ذلك المؤسسات صغيرة الحجم ، ساعدتها فى ذلك مجموعة من الأسباب لعل أهمها :

(١) زيادة ضغوط التكلفة :

نتيجة التكلفة العالية التى قد تكون عاليه فى البلد الأصلى تضطر بعض الشركات إلى الإستثمار فى أماكن ذات تكلفة منخفضة وتتوفر على سوق عماله رخيصة. مثل (توجه أمريكا فى دول شرق أسيا).

(٢) البحث عن أسواق جديدة :

فكلما إستطاعت الشركة ان تصل الةى سوق خارجى ، كلما إكتسبت قوة تنافسية إضافية ومن ثم ربحية عاليه.

(٣) التنمية التكنولوجية :

إن الثورة التكنولوجية التى يعرفها العالم أغرت بعض الشركات على البحث عن أفضل التكنولوجيا الحديثة لذلك تنتشر المؤسسات عبر مناطق مختلفة.

(٤) الإعتماد المتبادل بين الدول :

إذ نجد الكثير من التكتلات الإقليمية مما يساعد الإنتشار بين الدول.

(٥) سرعة الإتصال وتنقل المعلومات :

نتيجة الثورة الإتصالية والمعلوماتية أصبح من اليسير معرفة الطلب على أنواع السلع والخدمات على المستوى العالمى وتقوم الشركة بتلبية الإحتياجات بإنشاء فروع لها.

الموارد البشرية وتحديات العولمة :

لقد أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر ، ولا يكاد يخلو أى نقاش فى مجالات المعرفة الإنسانية من إستعمالات هذا المصطلح سواء بالقبول أو بالرفض. فإن العولمة كالحداثة هى ظاهرة العصر وسمته وان الوقوف فى وجهها أو تجنبها أو العزلة عنها ، إنما هو خروج على العصر وتخلف وراءه وعلينا أن نسارع إلى دراسة عناصر هذه العولمة وفهم مكوناتها والتنبه لإتجاهاتها ، بمعنى أن العولمة هى ظاهرة قادمة من الغرب من مجتمعات متقدمة حضارياً ومتجهه إلى مجتمعات نامية ومتخلفة ، والتعامل معها بنجاح يتطلب بناء الذات والإرتقاء بها فى المجالات حتى يكون التعامل معها إيجابياً.

فالعولمة هى ظاهرة شاملة تأخذ الطابع العالمى بالرغم مما لها وما عليها وذلك على إعتبار أن كل مكوناتها لا تراعى الحدود الجغرافية القطرية وشموليتها تصيب كل المجالات الحيوية للإنسان. لذلك وجب علينا أن نتعرف على أهم الأشكال لإدارة الموارد البشرية فى ظل العولمة ، حيث إتخذت إدارة الموارد البشرية أشكالاً أو صوراً متعددة لعل أهمها :

(١) عمليات متعلقة بالشركات الأصلية (الأم) خارج الحدود الإقليمية (مؤسسات إقتصادية) وهذا النوع تجسده الشركات متعددة الجنسيات حيث توجد الإدارة العليا فى البلد الأم ولكن تمارس نشاطاتها فى دول أجنبية متعددة وتتضمن مسئوليات إدارة الموارد البشرية خاصة فى نقل العاملين بالشركة الأم للعمل بالخراج ، تنمية سياتسات وممارسات للعمليات الأجنبية بالخارج ...الخ.

(٢) وكالات حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح (خيرية) مثلاً: هنالك أنماط عديده من التنظيمات والمنظمات ذات الطابع الدولى من ذلك مثلاً الأمم المتحدة والوكالات التابعة لها حيث تقوم هذه المنظمات بإرسال مبعوثيها أو مندوبيها إلى مناطق خارجية عبر مختلف أنحاء العلم ، ولا تختلف الأنشطة الدولية للموارد البشرية لهذة الوكالات عن تلك المنوطة بالمؤسسات الإقتصادية فنجدها مثلاً تهتم بمشاكل موظفيها سواء ما تعلق منها بالرواتب أو التعويضات أو التأمينات وما إلى ذلك. وفى ظل العولمة أصبحت المؤسسات

أو الوكالات تمارس جانباً أو أكثر من جوانب الإدارة الدولية للموارد البشرية وأن نجاحها فى مهامها مرهون بالكيفية التى تتناول بها تلك الأمور على المستوى العالمى.

المراجع العربية

المراجع والمصادر

- الأعرجي، وعبد الرازق الشخلي، إدارة الأفراد، بغداد ١٩٩٠.
- السلمي، علي، إدارة المارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ١٩٩٨.
- الطماوي، سليمان محمد، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة ١٩٦٥.
- عاشور، د. أحمد صقر، إدارة القوى العامة، الأسس السلوكية وإدارت البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت ١٩٨٣.
- عثمان، رفعت، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٢.
- عليش، د. محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٨.
- ماهر، د. أحمد، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٨٨.
- حافظ ، محمد حسن ادارة الموارد البشرية منشورات جامعة السودان المفتوحه الطبعة الاولى٢٠٠٦
- هاشم، د. زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط ٣، وكالة المطبوعات ١٩٨٠.

- سعيد ، صالح العودة ، ادارة الافراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ١٩٩٤
- حسن ، عادل ادارة الافراد ، الاسكندرية ، دار الجامعات العربية ١٩٦٥ .

- فهمى ، منصور ، الانسان والادارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ١٩٨٢ - _رسـلان دين ، الحوافز فى قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ، القاهرة ، دار النهضة العربية ١٩٦٦ .
- السلمى ، على ، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- الشكرخى ، محمود ، الهندسة الادارية ، منشورات عويدات ، بيروت ١٩٩٥.
- الشماع ، خليل واخرون ، مبادئ ادارة الاعمال ، الموصل ، ١٩٨٠ .
- الشـنوانى ، د. صـلاح ، ادارة افـراد والعلاقـات الانسـانية – مـدخل الاهـداف ، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٠ .
- عبيد ، عاطف محمد ، ادار الأفراد ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٤.
- ماهر ، د. احمد ، ادارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الادارية ، الاسكندرية ، ١٩٨٨ .
- جنيد عبد المنعم ادارة الافراد القاهرة ١٩٨٣ .
- حنفى ، د . عبد الغفار ادارة الافراد مؤسسة المعاهد الفنية بغداد ١٩٨٧
- سعيد ، صالح عودة ، ادارة الافراد الجامعة المفتوحة ، طرابلس ١٩٩٤
- الشنوانى ، د . صلاح ادارة الافـراد والعلاقـات الانسـانية – مـدخل الاهـداف الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٠ .
- ماهر ، د. احمد ادارة المـوارد البشـرية ، مركـز التنميـة الاداريـة ، الاسـكندرية ، ١٩٨٨ .
- النجار ، نبيل الحسينى ، ادارة الموارد البشرية : مدخل نظرى وتطبيقى ، القـاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٨٩ .
- علـى غربـى وآخـرون ، تنميـة المـوارد البشـرية ، دار الفجـر للنشـر والتوزيـع ، ط١ ،٢٠٠٧م.
- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ،٢٠٠٠.
- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط١ ، ٢٠٠٣م.

باشرى ، نفيسه محمد و كامل ، مصـطفى مصـطفى ادارة المـوارد البشـرية مركـز جامعـة القاهرة ٢٠٠١م

- – محمد سيد احمد عبدالمتعال ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ،

المراجع الاجنبية

1- B.I.M. , Jop Evaluation : Apractical Guide , Landon , B.I.M., 1961 .
2- Edward E.Lowicr , Pay and Organizattional Effectivnees : Apscychological view , Mc Graw Hill Inc , N.Y. , 1971 .
3- Fippo , E.,B., Parsonnel Management , 6th ed ., Tokyo , MC. Graw Hill , 1984 .
4- Paterson , T.T ., Jop Evaluation Vold . 2, Amanual for the Paterson Methode , 2nd ed. London book, 1973 .
5- Yoder , D., Personnel Management and Industrial Relations,. New Jersy , Englewood . Cliffs Prentice – Hall Inc., 1970 .

- Code .. TRAINIG your staff , London , The Industrial society 1973 .
- Fiipo .E .B . Perenciples Management , 6 th , ed , Tokyo , Mc Graw Hill Inc ., 1969 .
- King , D , Training with in the organization , Pakenham , U.K. , Cox wyrram Ltd . , 1969 .
- Robert , L.G. , Training and Development hand book , 2nd ed ., U.S.A ., Me Graw – Hill Book co ., 1976 .

المحتويات

إدارة
الموارد البشرية

الاستاذالدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربى

عمان - العبدلي - مركز جوهرة القدس التجاري
تلفاكس: ٤٦٥٩٨٩١ ٦ ٠٠٩٦٢ - خلوي: ٩٥٧٤٧٤٦٠ ٧ ٠٠٩٦٢ - ٩٦٢٩٥٤٥٧ ٧ ٠٠٩٦٢
ص.ب ٩٢٧٤٨٦ عمان ١١١٩٠ الأردن
E-mail: dar_jenan@yahoo.com

Cover design: Samir Alawneh
079 732 9119

إدارة الموارد البشرية
الاستاذالدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربى

